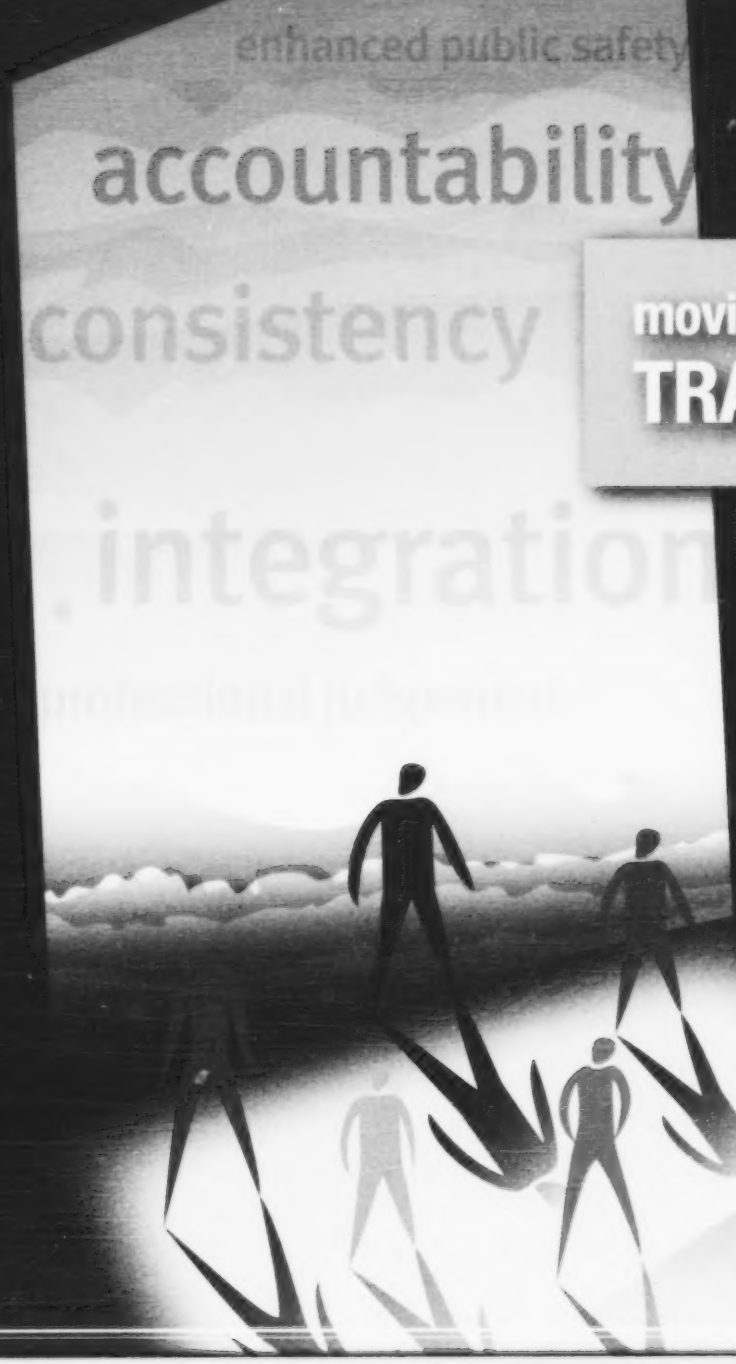
LET'S TALK

MAY 2008 VOLUME 33, NO. 1



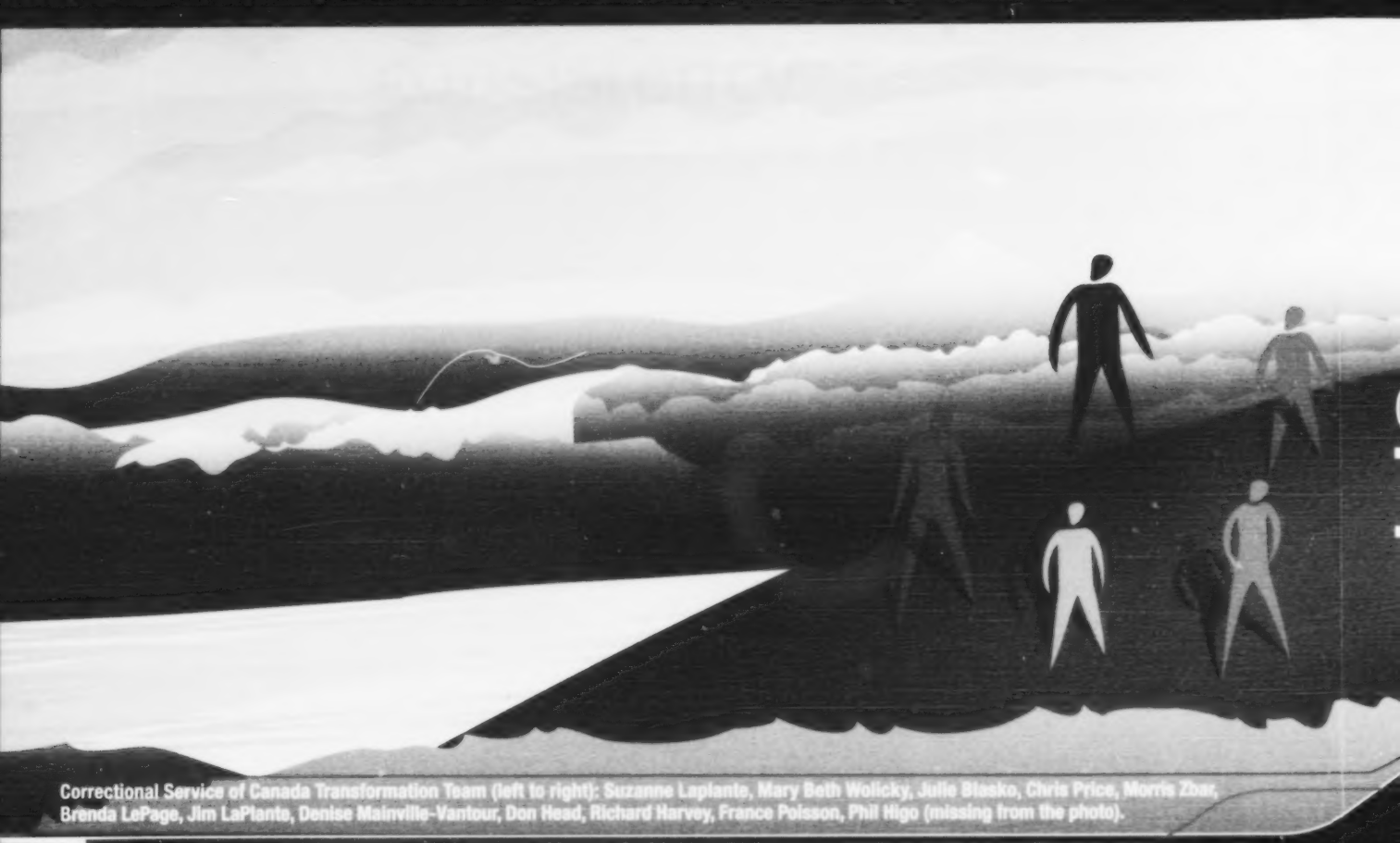
SPECIAL ISSUE

moving towards TRANSFORMATION

TRANSFORMING CORRECTIONS

Correctional Service Canada | Service correctionnel Canada

Canada



Correctional Service of Canada Transformation Team (left to right): Suzanne Laplante, Mary Beth Wolicky, Julie Blasko, Chris Price, Morris Zbar, Brenda LePage, Jim LaPlante, Denise Mainville-Vantour, Don Head, Richard Harvey, France Poisson, Phil Higo (missing from the photo).

Correctional Service of Canada

Transformation Team

Linking CSC Priorities to the Transformation Agenda: Continuing our focus on public safety for Canadians

Improving public safety for Canadians is at the heart of CSC's work. "It's all about public safety" is the mantra you will hear many CSC employees and partners echo, whether they are working in institutions or in communities across Canada.

The Service has maintained a consistent focus on achieving excellent public safety results on five corporate priorities since 2006-07. So how does this new CSC Transformation Agenda fit into public safety and our existing corporate priorities? The answer is simple: our fundamental priorities remain the same; achieving the transformation objectives is a continuation of that same important journey.

Focussing on the CSC Transformation Agenda will help us achieve our public safety goals for Canadians, better and sooner

Public Safety Minister Stockwell Day has been a strong supporter of CSC's corporate priorities since he was appointed Minister; he recently reaffirmed his support when endorsing CSC's *Report on Plans and Priorities* in March 2008. Similarly, the federal government endorsed the CSC Review Panel recommendations in Budget 2008, saying that this "fundamental transformation of federal corrections" will help us achieve better public safety results. CSC now has the stable funding and clear direction we need to focus on getting those results.

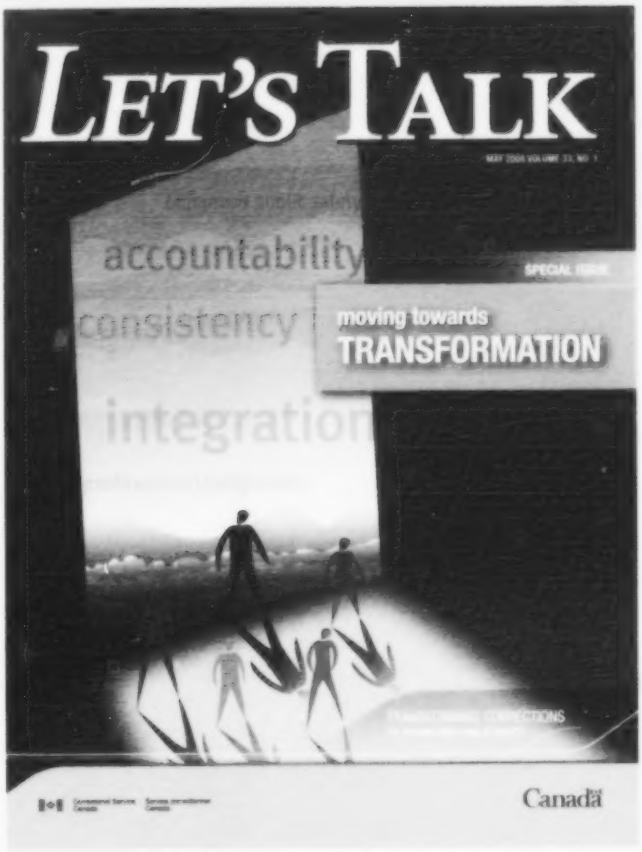
While the way we get there — the activities or deliverables — may change, the priorities remain consistent: safe transition of offenders into the community; safety and security for staff and offenders in our institutions; enhanced capacities to provide effective interventions for First Nations, Métis and Inuit offenders; improved capacities to address the mental health needs of offenders; and strengthened management practices.

The key themes identified by the Panel — offender accountability, eliminating drugs from institutions, employment and employability, modernizing infrastructure and eliminating statutory release and moving to earned parole — demonstrate clear continuity with these priorities. To highlight just one example, the transformation objective of eliminating drugs in institutions is implicated in not only the safety and security priority, but also in each of the other priorities.

This special edition of *Let's Talk* proudly takes its place at the end of a series of issues focussing on the priorities, delivering on the magazine's mandate to inform staff, partners and the public about CSC's activities and goals for Canadians.

Contents

COVER



NEW EDITORIAL BOARD

We are transforming the way we put *Let's Talk* together. We recently established a new editorial board and process to support the production of our corporate magazine. Of course, we continue to welcome feedback at GEN-NHQLetsTalkEntre@csc-scc.gc.ca.

Joanne John, Associate Assistant Commissioner of the Communications and Citizen Engagement Sector, leads the Board as Editor-in-Chief, with Lori MacDonald, Assistant Commissioner of the Communications and Citizen Engagement Sector, continuing in the role of publisher.

New Let's Talk Editor-in-Chief Joanne John

FEATURES

Message from the Minister: Revitalizing and Renewing Public Confidence in our Federal Correctional System 3

Commissioner's Editorial: A New Vision and Direction for the Correctional Service of Canada 4

How We Got Here: Background to Transformation 5

Building on a Strong Foundation: The Way Forward 6

Strengthening Community Corrections: Supporting Safe Integration 8

Offender Accountability and Employment and Employability: Inside and Outside the Walls 9

Eliminating Drugs in Institutions: Enhancing Safety and Security 11

Modernization of Physical Infrastructure 13

Supporting Transformation Through Coaching 16

Talking About Transformation: Reframing 17

A Word from the Policy Review Task Force 18

Publication mail agreement number no.: 40063960
Return undeliverable Canadian addresses to:
Correctional Service of Canada
340 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0P9

Let's Talk is published by the Communications and Citizen Engagement Sector of the Correctional Service of Canada.

Opinions expressed in the following articles do not necessarily reflect the views of the Commissioner.

Assistant Commissioner, Communications and Citizen Engagement Sector
Lori MacDonald

Editor-in-Chief and Associate Assistant Commissioner, Communications and Citizen Engagement Sector
Joanne John

Writers
Communications and Citizen Engagement Sector

Photographer
Bill Rankin

Inquiries
Josée Deschambault

Editing and Translation Services
Translation Bureau and Linguistic Services of CSC

Graphic Design
Accurate Design & Communication Inc.

Interim Editorial Committee
Nadine Boudreau-Brown
Scott Harris
Sheila Liston
Mary Beth Wolicky

Articles may be reprinted in whole with the permission of and credit to the Correctional Service of Canada.

Let's Talk welcomes letters to the editor, suggestions for articles and contributions from readers. Material submitted may be edited for style and length. Please include your e-mail address and a daytime telephone number. Address all correspondence to:

Let's Talk / Entre Nous
Correctional Service of Canada
340 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0P9
Telephone: 613-995-5364
Telecopier: 613-947-1184
www.csc-scc.gc.ca

ISSN 0715-285X

© Correctional Service of Canada May 2008

Printed in Canada on recycled paper

Revitalizing and Renewing Public Confidence in our Federal Correctional System

Public Safety Minister Stockwell Day

This special edition of *Let's Talk* comes at an important and exciting time for the Correctional Service of Canada (CSC). I hope this issue provides you with the focus, inspiration and direction needed to energize yourselves for the road that lies ahead, as I will be relying on your expertise, experience and enthusiasm as we work together to build a stronger correctional system.

I often say that the first responsibility of government is the safety and security of its citizens, and I am proud to say that the Government of Canada has made a commitment to enhance public safety. As a result, on April 20, 2007, I appointed an Independent Review Panel to assess CSC's operational priorities, strategies and business plans, with the ultimate goal of enhancing public safety.

CSC has always made significant contributions to Canadians' sense of personal and community safety. Now that the Panel has completed its in-depth review and issues have been addressed in Budget 2008, I believe that CSC has a clear direction to reform our corrections system in a manner that holds offenders accountable for their actions and better protects the safety of CSC staff. Many of the recommendations in fact came about from the advice of you who work within the system.

The Panel Report lays out 109 recommendations to help transform our current system, and I am confident that, in collaboration with our criminal justice partners, CSC will deliver the desired results as it moves ahead with a robust first phase of implementation. These changes will better equip and position CSC to maximize its contributions to public safety over the long-term.

As we endeavour to transform our correctional system, it brings me great comfort to know that I can count on the support of such a solid and committed team of personnel to help move this complex agenda forward. I commend you for the level of professionalism that I have seen you demonstrate in performing your very challenging and important work.

As Minister of Public Safety, I want to thank you for all of your past and present contributions to public safety. I look forward to the great strides we will continue to make together, to maintain the confidence of Canadians well into the future.

A New Vision and Direction for the Correctional Service of Canada

Canadians deserve, and public safety depends on, an efficient and effective federal correctional service.

The recent report of the Independent Review Panel provided the Government and Canadians with a comprehensive assessment of the realities and challenges currently facing the Service. After spending several months travelling across the country to engage CSC, its partners, other stakeholders and volunteers in discussions about the state of federal corrections in Canada and what is needed, the panel submitted its report to our Minister. As you know, this report was released in December 2007.

Many of our managers, specialists, union representatives and employees had a good opportunity to engage with the panel. As a result, I believe the report reflects a wise integration of our expert views and experience, as well as the important views of others.

Above all else, the report defines a clear direction for the future. All 109 recommendations make enormous sense to me, and there is no doubt in my mind that implementing them will help us improve the results we deliver on behalf of Canadians. The exciting challenge before us is to effectively pull together as a team around this new agenda so we can move forward as quickly as possible.

Earlier this year, in Budget 2008, the Government of Canada endorsed this new vision and provided us with targeted investments "to ensure that the federal correctional system is firmly on track to respond comprehensively to the recommendations of the independent panel."

Needless to say, this is good news for CSC. We now have a historic opportunity to strengthen our contribution to public safety by directing our energy and efforts towards building early traction and momentum around this agenda. So we all need to focus now on working together to deliver the critical first phase of implementation.

This special edition of *Let's Talk* goes to the heart of the Review Panel's recommendations, and I am confident that it will motivate all of you to identify ways we can work together to support this new transformative agenda. I would like to encourage you to read this special issue from cover to cover, as it will help you to develop a greater understanding of where we are heading and what we need to do to get there.

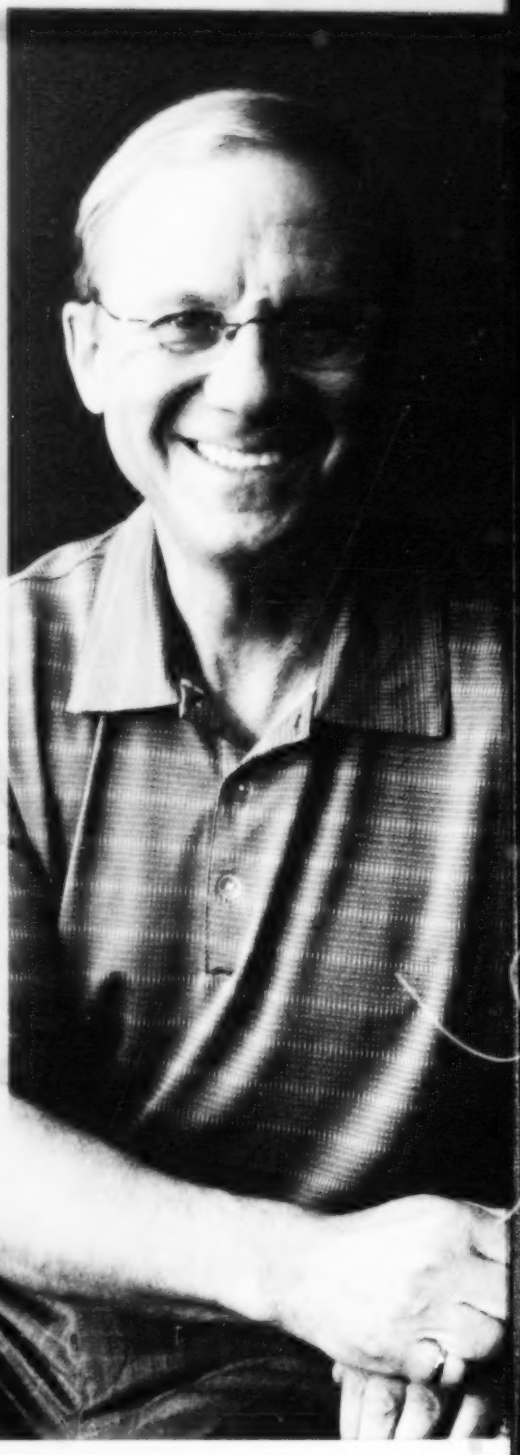
In addition, I would strongly urge you, if you have not done so already, to read the Review Panel's Report in full (available on the Public Safety Canada Web site through a link on the CSC Web site: http://www.csc-scc.gc.ca). We are entering into an exciting period for CSC, and it is crucial that all of you have a chance to provide input and get involved in changing and strengthening our current system.

As we move ahead, you may find yourself feeling uneasy about altering the way you are used to doing things. If you are, I hope that after reading this edition you will be more comfortable about this exciting and important transformation because it is about our future and we do not want to leave you behind!

The bottom line is that we have before us a unique opportunity to effect positive changes and, if we work together the right way, this will be an invigorating and productive journey for *all* of us.

Keith Coulter

Keith Coulter
Commissioner



How We Got Here

Background *to* Transformation

Kingston Penitentiary

BY **Mary Beth Wolicky**, Communications Specialist, Transformation Team

Changing offender profile

Over the past decade, CSC has been facing an increasing number of challenges, particularly those associated with the changing offender profile. The average offender coming through CSC's doors now has a history of violent offences or violent behaviour. Offenders also are more likely to be involved in gangs or organized crime, be assessed as having serious mental health problems, and have substance abuse problems. As a result, most offenders require either increased interventions or different types of intervention. This must be done within an even shorter timeframe than in the past, due to shorter sentences.

Other overall challenges include a lack of financial resources to adequately fulfill our public safety mandate and the need to take a serious look at rebuilding or replacing a number of outdated penitentiaries.

The spring 2007 Budget provided CSC with bridge funding to address urgent requirements and announced that CSC would be reviewed by an independent panel. On April 20, 2007, the Honourable Stockwell Day, Minister of Public Safety, announced the appointment of an independent panel to review CSC's operations, as part of the Government's commitment to protecting Canadian families and communities.

CSC Review Panel

The Panel members included Chair Rob Sampson (former minister of Correctional Services for Ontario), Serge Gascon (long-time police officer in Quebec), Ian Glen (former chair of the National Parole Board), Chief Clarence Louie (Aboriginal business leader) and Sharon Rosenfeldt (victims' rights advocate).

The Panel was asked to look at specific aspects of CSC and to prepare a report with recommendations, to be delivered to Minister Day on October 31, 2007.

Throughout the spring and summer, the Panel visited penitentiaries, parole offices and halfway houses to see first-hand the operations of federal corrections in Canada. They met with many groups, including frontline staff and managers, union representatives, CSC executives, non-governmental organizations, volunteers and interested members of the public.

The Panel released its report, *A Roadmap to Strengthening Public Safety*, identifying 109 recommendations in five key areas. The Panel believed that if these five key areas are strengthened, CSC will be in a better position to offer greater public safety results to Canadians.

Government response

As part of the 2008 Federal Budget on February 28, 2008, the Government endorsed a comprehensive response to the recommendations of the CSC Review Panel and allocated funding to support a robust first phase of implementation. This launched a long-term transformation agenda that will ensure that CSC is in a better position to improve results in institutions and in the community.

continued on page 7

Building on a Strong Foundation: The Way Forward

BY **Senior Deputy Commissioner Don Head**, Leader of the CSC Transformation Team

Over the last 30 years, CSC has undergone a number of significant changes that have directly reshaped the way that correctional services have been delivered in Canada. For example, the McGuigan Report of 1977 contained recommendations for improving the correctional system following a series of violent incidents and hostage takings in 1975 and 1976. In the late 1980s, the unit management system introduced an integrated approach to the overall management of offenders in the federal system. Finally, the coming into force of the Corrections and Conditional Release Act *in 1992 facilitated the modernization of federal corrections by replacing the* Penitentiary Act *and the* Parole Act. *Each of these milestones has re-oriented and advanced our approach to corrections and how we contribute to public safety for Canadians.*

CSC is once again starting a new chapter — this time in response to the CSC Review Panel Report. The Panel's 109 recommendations touch on every aspect of our business, ranging from institutional services to community corrections. Responding to these recommendations will position us well for the future to help ensure we achieve excellent public safety results in an integrated and consistent manner.

Building on a strong foundation

The Panel members started by acknowledging the efforts of CSC staff and others in their contribution to public safety, noting "*...the hard work and professionalism of CSC staff, NGOs and volunteers ... remains largely unseen by Canadians.*" Building on this strong foundation, the Panel then identified a number of areas where CSC should refine or re-focus some of its efforts in order to strengthen its public safety contribution.

There was also consensus among the Panel members that an empirical-based approach to the delivery of correctional services is key to the safe reintegration of offenders back into the community. This includes having:

- a robust and timely intake assessment process;
- a correctional planning process that is supported by an integrated education, programs, and employment and employability strategy;
- a focused approach for transitioning inmates to the community; and
- a strong community corrections capacity to provide supervision and surveillance, as well as intervention opportunities for offenders as they progress to their warrant expiry date and return to the community as law-abiding citizens.

The expertise and dedication of CSC staff and partners will help the Service to make the changes identified in the Report in order to enhance the public safety results that Canadians expect.

Moving forward

There is no question that we have some work to do in order to move forward. As well, we cannot address all 109 recommendations on a priority basis. For this reason, the Panel identified five key themes where it believed CSC should place its initial time and energy; the Government recognized this as well. As a result, we are currently in the process of advancing specific activities associated with each of the five key themes.

In this issue of *Let's Talk*, you will learn more about some of the initial activities and "quick wins" that the Service is pursuing in relation to strengthening offender accountability and responsibility, eliminating drugs in the institutions, enhancing the employment and employability skills of inmates, strengthening our community corrections capacity across the country, and renewing CSC's physical infrastructure. These initiatives will build on the work that has started in some areas of the Service and will introduce new opportunities in others — providing the basis for new and ongoing partnerships within and outside the criminal justice system.

We will also be working very closely with our colleagues at Public Safety Canada and the National Parole Board to identify opportunities to make legislative and regulatory changes that support the change agenda we are pursuing.

Transformation within CSC

As we advance the five key themes, we are going to see a transformation in how CSC delivers services and — just as important — in the manner in which we perform our business. We can expect to see a stronger focus on how our efforts contribute to ***enhanced public safety***, as this is our primary goal and the expectation of all Canadians. As well, we will see ***greater consistency*** across the country in how we do business in critical areas, such as

continued from page 5

searching individuals entering our institutions. We will also see a ***higher level of integration*** in various aspects of our work, including the relationship between institutions and parole offices; the relationship between security and case management; and the manner in which education, programs and employment and employability skills development opportunities are offered to offenders. It will also be clearer as to where ***professional judgement*** can be exercised by staff at various levels within the organization, leading to greater opportunities for innovation and creativity within the workplace. Finally, issues of ***accountability will be much clearer*** for everyone involved in delivering correctional services across the country.

Internal communications

As we move forward, it is critical to ensure that there is an appropriate, timely and accurate flow of information: what is happening, when changes will come on line, and what is expected of everyone in relation to these changes. It is to be expected that many people will have questions, comments or suggestions about the transformation agenda we are pursuing, which makes it essential that everyone shares information and asks questions so that we are all aware of what we are doing and where we are going.

While this special issue of *Let's Talk* is a good way for us to communicate with all CSC staff and stakeholders, it is equally important that we maintain a constant dialogue about our transformation agenda in the institutions, parole offices/districts, regional headquarters and National Headquarters.

Leadership at all levels

It will take the hard work, support and cooperation of all CSC staff and partners to develop and implement the various initiatives associated with our transformation agenda in the coming months and years. While some individuals will be called upon to help shape ideas and others may be asked to lead the implementation of various components of our plans, ultimately each one of us has a key role to play to assist in incorporating these changes into our day-to-day operations and routines.

I invite each and every employee within CSC to accept our invitation to be a "leader of change." This is an exciting time in our history as we set the stage for how we will deliver effective correctional services at the federal level in Canada for the next 10 to 15 years. ♦

As Commissioner Keith Coulter said, "This is a turning point for corrections in Canada — an opportunity to make real improvements in our contribution to public safety — and we all have a role to play in our success."

CSC Transformation

CSC's efforts in support of this new agenda are being led by the Transformation Team, under the direction of Senior Deputy Commissioner (SDC) Don Head.

This is the first time in CSC history that a secretariat has been created to focus on issues that will transform correctional services. Accordingly, significant human and financial resources have been assigned to the task.

The members of the Team (and their previous positions) are:

- Julie Blasko, Warden, Pittsburgh Institution
- Richard Harvey, Associate Assistant Commissioner, Human Resource Management
- Phil Higo, Director, Relationship Management and Client Services, Information Management Services
- Jim LaPlante, Senior Advisor to the SDC
- Suzanne Laplante, Director, Comptrollership Services
- Brenda LePage, Warden, Saskatchewan Penitentiary
- Denise Mainville-Vantour, Senior Program Policy Analyst, National Parole Board
- France Poisson, Warden, Cowansville Institution
- Chris Price, Director General, Security Branch
- Mary Beth Wolicky, Manager, Corporate Communications
- Morris Zbar, former deputy minister of Correctional Services, Province of Ontario

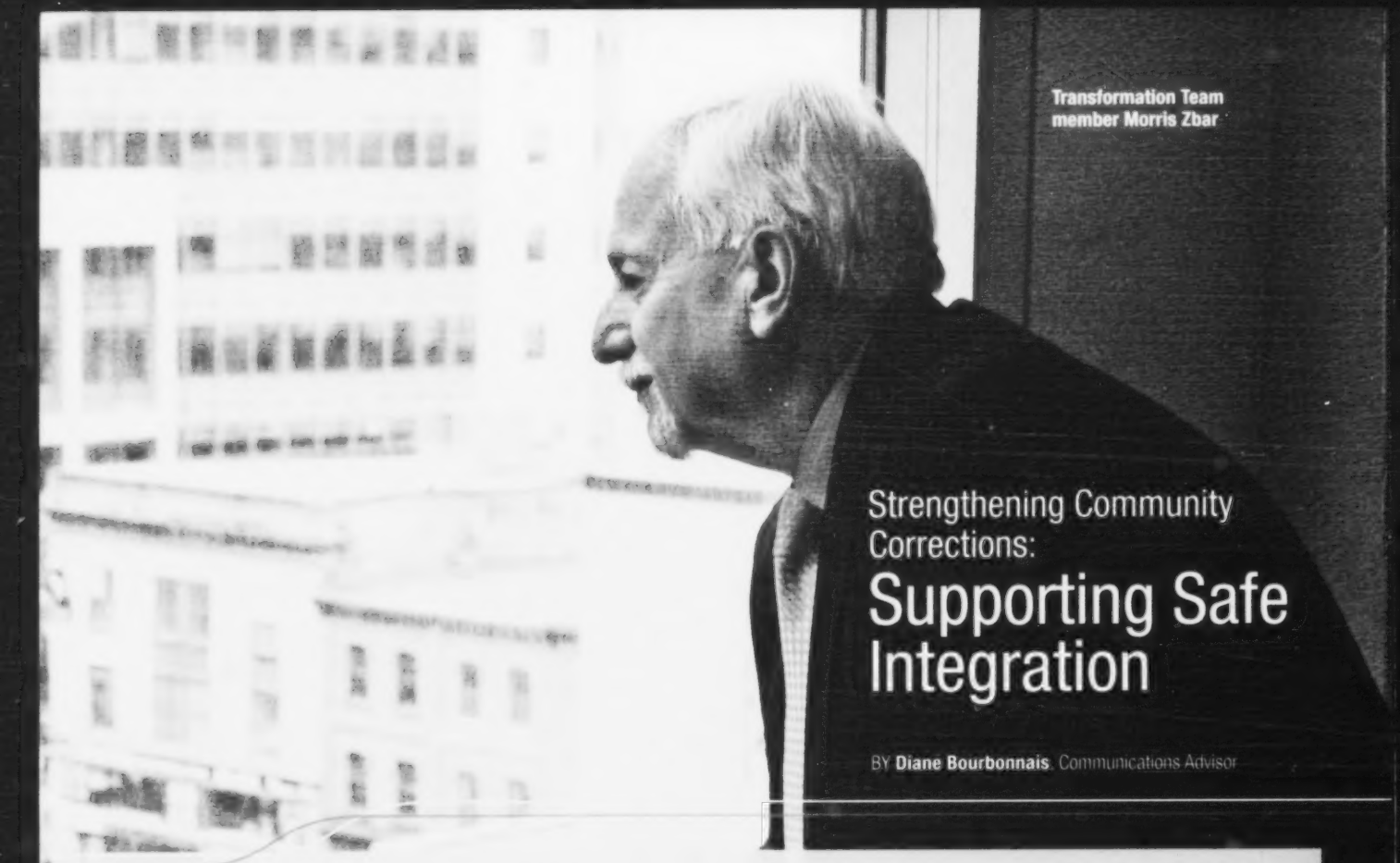
The members bring a wealth of experience in corrections, in institutions, communities and headquarters to the considerable task of transformation. They are working closely with CSC staff, the National Parole Board and our partners across the country on a wide variety of initiatives relating to the recommendations. The Team is coordinating CSC's efforts to develop approaches and proposals for decision by CSC's Executive Committee, the Minister or Cabinet.

The Transformation Team members have started by focussing on key areas endorsed by the Government in Budget 2008: eliminating drugs in the institutions; enhancing correctional interventions, programs, and employment and employability; strengthening community corrections; modernizing our physical infrastructure; and enhancing offender responsibility and accountability.

Commissioner Coulter, Senior Deputy Commissioner Don Head and the Transformation Team members have spent the first part of 2008 focusing on internal and external discussions and consultations with staff and managers across CSC, including those at National Headquarters, Regional Headquarters and individual sites. Effectively engaging stakeholders and partners in CSC's transformation agenda is equally critical; conversations have begun with unions, citizens' advisory committees, Elders, community partners, volunteers, non-governmental organizations and others.

These groups have all made valuable contributions to the transformation process by sharing information and ideas on how CSC can do things differently.

The Team has identified a number of "quick wins" in each category — initiatives that can be implemented in the short term and that can start producing immediate public safety results with a lasting positive effect. You will be able to read about the activities of several of the Team members in the next section. The other Team members are playing key roles in aspects integral to the transformation agenda, including information technology, finance, coaching, project management and communications. You will learn more about these parts of the transformation in future issues of *Let's Talk* and other CSC publications. ♦



Transformation Team member Morris Zbar

Strengthening Community Corrections:

Supporting Safe Integration

BY **Diane Bourbonnais**, Communications Advisor

The Transformation Team lead for community corrections is Morris Zbar, former deputy minister for Correctional Services for Ontario. He is working closely with CSC district directors and Bev Arseneault, Director Community Reintegration Operations, to advance the transformation agenda. Transformation Team member Denise Mainville-Vantour from the NPB will also play a key role in this theme, as well as with offender accountability and correctional interventions.

"CSC's core mandate is to ensure public safety through the effective reintegration of offenders into the community," notes Zbar. "This is best accomplished through a gradual, structured and supervised release process managed by community corrections that places emphasis on offenders' pro-social behaviour. While the process is initiated in the institutions, it must be viewed as part of an integrated continuum that ends outside of the walls."

The CSC Review Panel recognized the importance of community to corrections and included the following five themes in its recommendations specifically relating to the community:

- Community and staff safety
- Consolidation of existing partnerships and creation of new partnerships
- Challenges generated by the changing inmate population profile
- Offender accountability
- Integration of offenders' correctional plans and the availability of community services

Each theme includes a number of recommendations specific to the community. Included are some that address issues of employment and employability, and offenders with special needs.

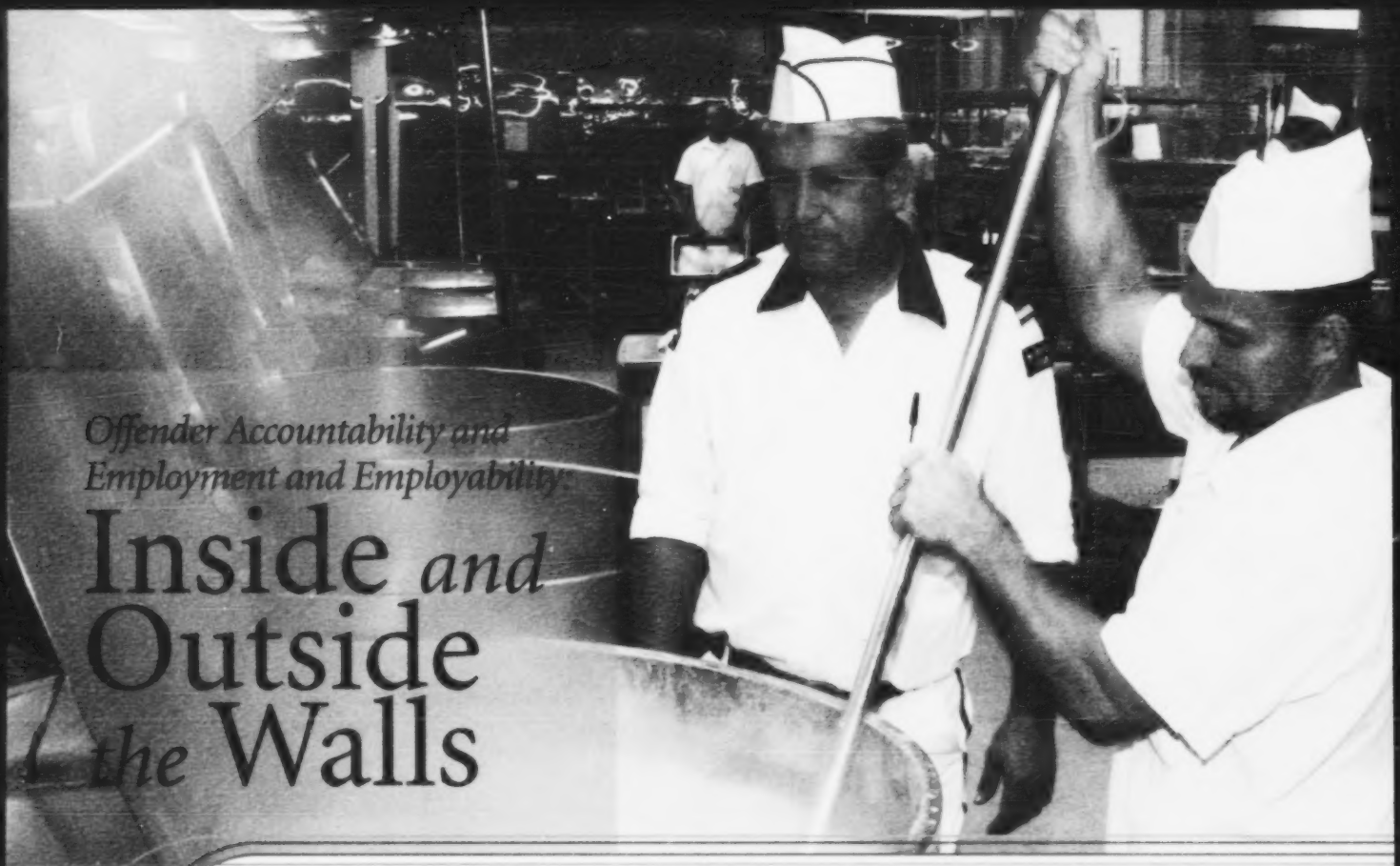
"The most effective way to ensure successful offender reintegration is to provide support through community infrastructure, supervision and appropriate programs that lead to accountable behaviour and thereby reduce recidivism," explains Zbar. "To achieve these goals, we need to find evidence-based interventions that work, mobilize available resources, expand existing means and, if necessary, find new ways of working."

In response to the Review Committee's recommendations and the Government's response in Budget 2008, CSC promptly held discussions with the many parties involved and engaged them in this fundamental transformation, including the provincial and territorial Heads of Corrections, the Federation of Canadian Municipalities, National Associations Active in Criminal Justice, the citizens' advisory committees and CSC volunteers.

"By inviting the NPB to take an active part in this project, CSC is acknowledging the importance of the relationship between the two organizations and the fact that they share certain responsibilities," said Mainville-Vantour. "The NPB fully supports CSC initiatives that aim to reinforce the community component of offenders' correctional plans."

Short-term initiatives in the areas of staff safety (including the tandem visit policy), offender employment and employability, and electronic monitoring are being developed.

Zbar hopes that CSC's transformation will ultimately strengthen the capacity of Canadian communities to support offenders' safe reintegration. "I firmly believe that the most successful individual adaptation takes place in the community," explained Mr. Zbar. "It all starts inside four walls, and ultimately ends on the outside." In closing, he tells us that he hopes the Review and transformation agenda will allow us to strengthen our capacity so that we may provide more efficient re-entry programs to reduce reoffending. ♦



Offender Accountability and Employment and Employability

Inside *and* Outside *the* Walls

Inmates in CORCAN job training programs work under the supervision of CSC trainers and security staff.

BY **Djamila Amellal, Ph.D**, Acting Manager, Internal Communications

Offender accountability and employment and employability are two of the main themes of the Report's recommendations. Julie Blasko, Brenda LePage and Denise Mainville-Vantour are the leads on the Transformation Team for these interrelated areas, which also include a variety of programs and activities that can be grouped under "correctional interventions." Each brings a range of experience and a hearty dose of enthusiasm and energy to the task of moving the long-term transformation agenda forward.

Close collaboration between CSC and the NPB is key

Brenda LePage, former Warden of Saskatchewan Penitentiary in Prince Albert, Prairie Region, says, "I have worked for CSC for close to 24 years, and much of my experience is related to operations. This has prepared me well for my job on the Team, which is to take a close look, with other members, at the vast area of correctional intervention and at the issue of offender accountability."

"The recommendations will affect the way CSC does business for years to come," says Julie Blasko, former Warden of Pittsburgh Institution, Ontario Region, adding: "I am excited to be part of the Team to assist in implementing the transformation."

As for Denise Mainville-Vantour, former Senior Program Policy Analyst with the National Parole Board (NPB), she feels her input will ensure a continued active liaison between CSC and the NPB. "I'm very pleased to be involved in the transformation effort, given the close collaboration that exists between CSC and the Board and our shared responsibilities for public safety. Of the 109 recommendations in the Report, 59 will affect the work of the NPB."

As a member of the Transformation Team, Mainville-Vantour will be providing an NPB lens to the changes made by CSC and how these will affect the Board's decision-making processes. Offender rehabilitation starts in the institution and continues in the community. Any changes made in this process are of high importance to the NPB.

Progress to date: Accountability and employment

Julie, Brenda and Denise are focused on two areas: offender accountability and correctional interventions (which include employment and employability). LePage notes, "Concerning the first, the Report found that accountability shared between CSC and the offender is essential to sustained rehabilitation. In the past, CSC has carried much of the responsibility for accountability. So together we must come up with interventions that will help motivate offenders to be more accountable."

Inmates in CORCAN job training programs work under the supervision of CSC trainers and security staff.

"We will look at ways of helping them to do things as they are done in the community at large, how to work out their problems responsibly, etc. We are also looking to strike a balance between the basic programs dealing with issues that cause crime, such as drug addiction, violence and anger, and their actual experience, skills, education and preparation for employment."

Implementing a revitalized employment and employability strategy for offenders is a key element of improving public safety results. CSC will be pursuing several initiatives to increase the number of opportunities to enhance employment opportunities for offenders when they are released in the community. This includes an employment skills assessment tool for offenders, which will coincide with the development of an integrated education program and employment model as part of the correctional planning process.

CSC and CORCAN are also looking at developing three regional pilots to enhance the entry-level employment skills of offenders and developing an Aboriginal employment strategy. The Service is working closely with community colleges, manufacturing and construction sector employers and trade unions to make progress on enhancing employment and employability for offenders.

Mainville-Vantour says that in addition to programs, CSC's overall interaction with offenders must be considered in order to bring them to a place where they will be able to demonstrate their readiness for parole without presenting an undue risk to the community.

Correctional interventions include correctional services in the community, notes Mainville-Vantour. "You can't have one without the other. The connection is very important. It's no good if you're doing everything in the institution and there is nothing in the community for support. A correctional plan is part of a process that begins with the initial assessment and continues in the community."

The extensive round of meetings and consultations held in early 2008 provided a useful sounding board regarding accountability and employment. One shared concern was how to improve employment opportunities for offenders, in particular with Aboriginal offenders, women offenders and members of ethnocultural groups. "The feedback that we receive through these consultations will assist us in determining what changes need to be be made to improve offender accountability, intake assessments, programming, and employment opportunities," says Blasko. "We may be able to expand on current initiatives already underway as well as think creatively about new strategies to help us improve our results."

The near future

The scope of work in these overlapping areas is certainly extensive, so the Team members are carefully considering the information they have gathered to establish next steps and the first set of "quick wins" in these areas. For example, CSC plans to hold regional symposiums on employment issues in fall 2008, which will move the yardstick forward in this important area, particularly with an eye to making real improvements in employment for Aboriginal offenders.

The next step is to work to translate everything into a program of transformation that will demonstrate Canadians, CSC staff and offenders that CSC is very serious about transforming corrections in Canada to improve public safety through specific improvements in offender accountability and employment.♦

Eliminating Drugs in Institutions: **Enhancing Safety and Security**

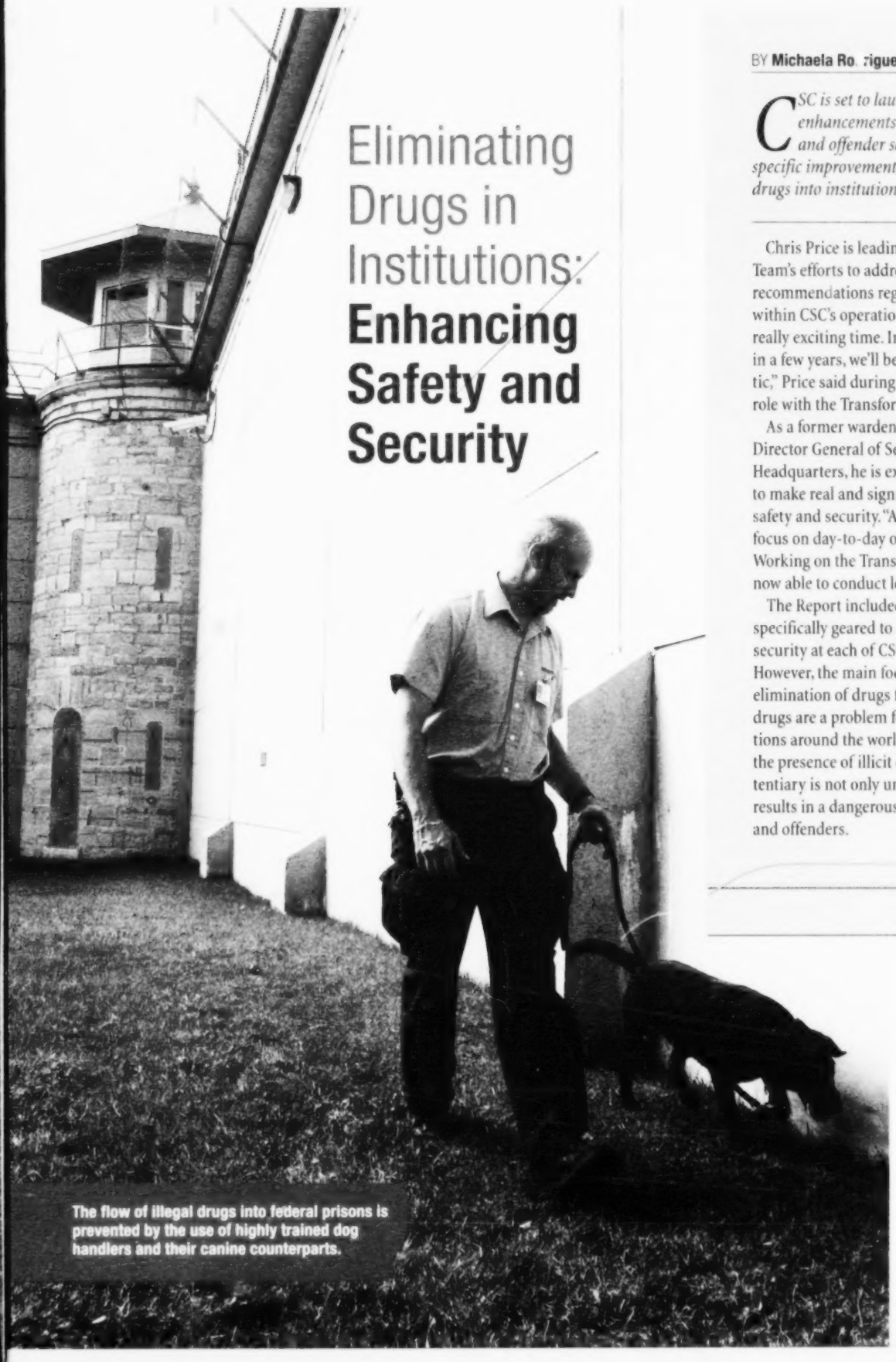
BY **Michaela Ro. :igue**, Communications Advisor

CSC is set to launch a series of security enhancements geared to improving staff and offender safety through targeted, specific improvements to reduce the flow of drugs into institutions.

Chris Price is leading the Transformation Team's efforts to address the Review Panel's recommendations regarding eliminating drugs within CSC's operational units. "I think it's a really exciting time. In terms of where we'll be in a few years, we'll be miles ahead. It's fantastic," Price said during an interview about his role with the Transformation Team.

As a former warden and most recently Director General of Security at National Headquarters, he is excited about the potential to make real and significant improvements to safety and security. "As DG I often needed to focus on day-to-day operations," Price says. Working on the Transformation Team, Price is now able to conduct longer-term planning.

The Report included 12 recommendations specifically geared to enhancing safety and security at each of CSC's operational units. However, the main focus in this area is the elimination of drugs from prisons. While drugs are a problem for correctional institutions around the world, Panel members said the presence of illicit drugs in a federal penitentiary is not only unacceptable, but also results in a dangerous environment for staff and offenders.



The flow of illegal drugs into federal prisons is prevented by the use of highly trained dog handlers and their canine counterparts.

"When you don't have drugs in institutions, you're far safer," Price explains. "I firmly believe having spent 20 years in institutions that illicit drugs lead to violence."

The Transformation Team responded quickly in making plans to enhance CSC's security measures to stop the entry of illicit drugs into penitentiaries. In fact, Price says there are a number of concrete steps CSC can take to reinforce and improve its security measures within a short time frame — "quick wins" — which will make a real difference.

"When you don't have drugs in institutions, you're far safer," Price explains. "I firmly believe having spent 20 years in institutions that illicit drugs lead to violence."

First off, CSC plans to enhance its use of drug detection dogs both at principal entrances and throughout the institutions. CSC has secured funding that will increase the number of detector dog teams from 46 to 126.

"Offenders are going to see the detector dogs in cells and on our ranges and they'll know we're doing what we can to keep drugs out," Price says. "I would also like to see detector dog teams at every major inmate event involving visitors that the institutions hold."

The increased use of detector dogs will be an important component of heightened security at principal entrances. Price is developing plans for an integrated security approach at the principal entrances that will have the detector dogs, Security Intelligence Officers (SIOs) and managers each playing a key role. In addition to these measures at the front entrances, CSC will hire an additional 165 SIOs, analysts and administrative officers over five years.

As well, everyone entering a CSC institution, be they a visitor, contractor, volunteer or staff member, will be subject to the same searching routines.

Price admits that tightened security at principal entrances may create delays for staff coming in and waiting to start their workday, but he says the improved drug interdiction will be worth any increase in wait times.

Other planned security enhancements include:

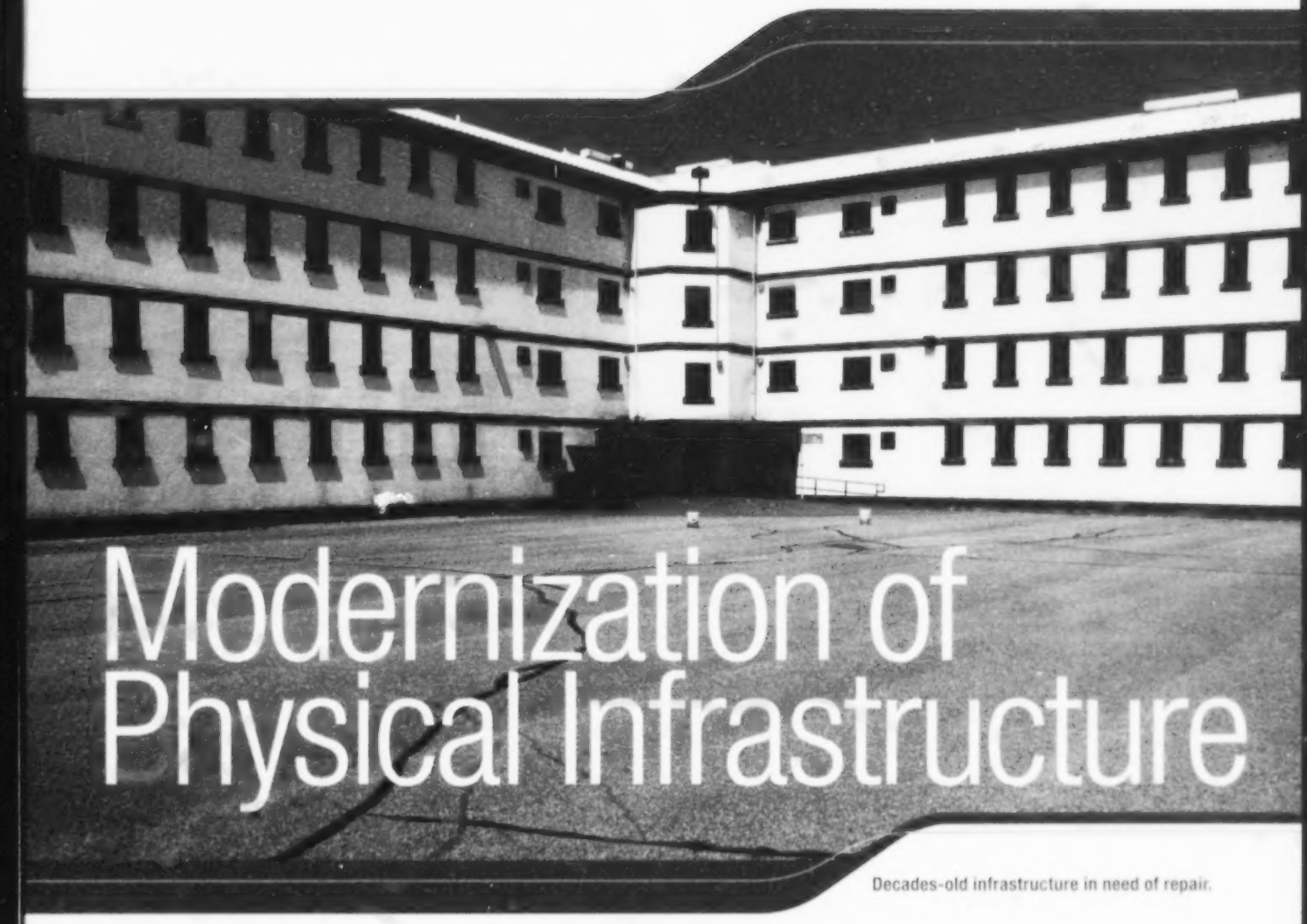
- Establishing a national visitor database that will allow CSC to determine if a member of the public is visiting multiple institutions or many offenders
- Requiring inmate visitors to schedule their visits ahead of time — this change will be implemented as early as June 2008 (many institutions already have scheduled visits)
- Increasing the use of yard towers in an effort to reduce the incidence of drugs being thrown over penitentiary walls, while investigating the possibility of using advanced technology in the longer term
- Re-examining yard routines to ensure that yards are searched for drugs before offenders are permitted out for yard time
- Improving use of emerging technologies (for example, motion detectors)

These plans have benefited from extensive consultations with unions, managers and front-line staff members that Price and the Team have conducted. "Everybody's contributing. The response I've gotten has been really encouraging," Price says. "We are hearing some really good ideas. To see some of this come to fruition is very gratifying."

"Offenders are going to see the detector dogs in cells and on our ranges and they'll know we're doing what we can to keep drugs out," Price says. "I would also like to see detector dog teams at every major inmate event involving visitors that the institutions hold."

CSC is also working on a number of plans related to enhancing safety and security overall that are clearly linked to eliminating drugs. For example, an international symposium on "what works" in dealing with gangs and drugs in institutions is planned for fall 2008.

A future issue of *Let's Talk* will include results and lessons learned from the symposium, more detailed information about the first quick wins in eliminating drugs in institutions, and how these accomplishments contribute to reaching our overall objective of enhancing public safety. ♦



Modernization of Physical Infrastructure

Decades-old infrastructure in need of repair.

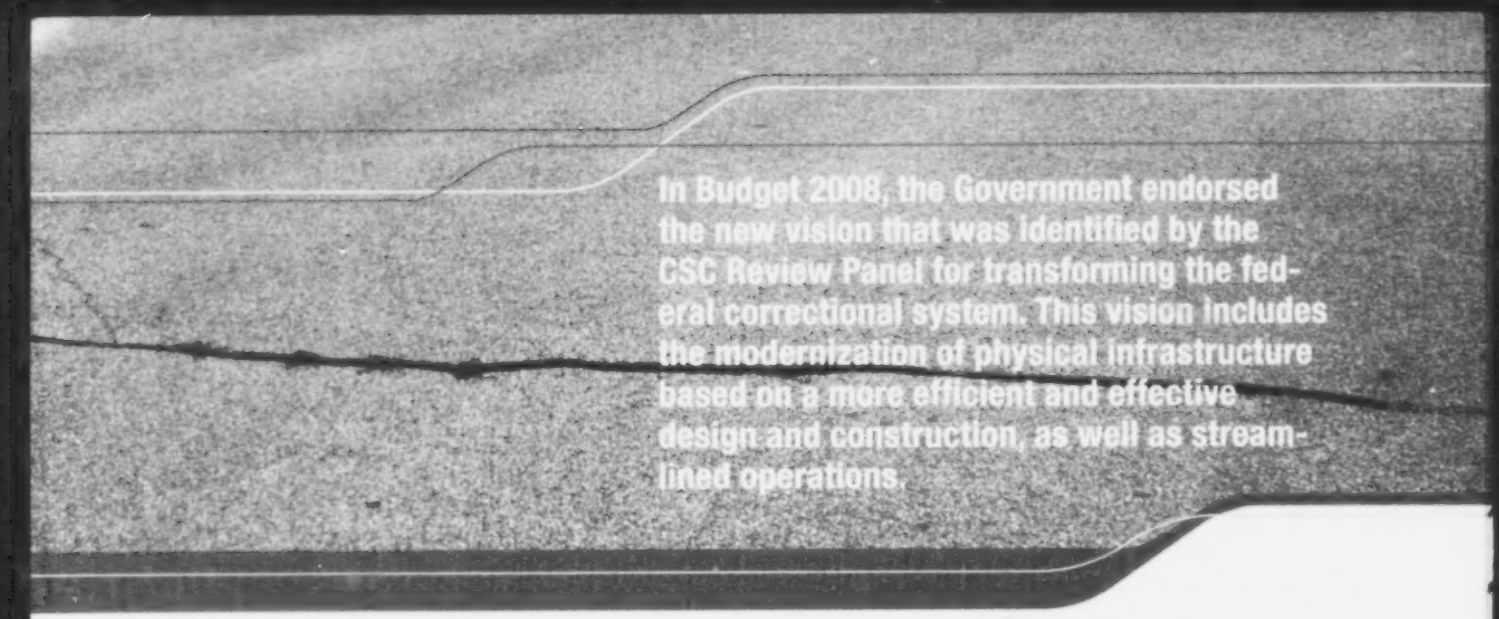
BY Senior Deputy Commissioner **Don Head**

When you talk with someone about correctional services in Canada, several images may come to mind. One is the actual physical infrastructure in which our staff work and the inmates live: our penitentiaries. Many of these images are shaped by what people have seen on television or in the movies. In Canada, the images are of the old penitentiaries — such as the ones in Kingston, Laval, Dorchester, Prince Albert, Stony Mountain and even the former BC Penitentiary in New Westminster. People believe these are the standard across the country and, while these buildings are older than most, they aren't too far off the norm.

Background

It is important to note that about half of the 58 operating penitentiaries are over 40 years old, with the average age of all institutions being around 45 years. Only four new institutions have been built since 1997. When you look at how much the offender population profile has changed in the last 10 years, it is easy to see that the current physical infrastructure of our facilities is not conducive to managing the diverse needs and challenges of the offender population. At the same time, you can safely conclude that the environments within these facilities are challenging for staff in terms of delivering effective, modern correctional services in buildings that were built with different purposes in mind.

Many of CSC's institutions, built in the 1800s and early 1900s, were designed to accommodate and manage a single, homogeneous offender population. Over the last decade, CSC has developed accommodation strategies to adapt our institutions to meet significant changes in the offender population. In particular, redevelopment initiatives have been implemented in



In Budget 2008, the Government endorsed the new vision that was identified by the CSC Review Panel for transforming the federal correctional system. This vision includes the modernization of physical infrastructure based on a more efficient and effective design and construction, as well as streamlined operations.

an effort to address the safety and security of staff and offenders, particularly in light of the risks and needs associated with the emergence of multiple offender sub-populations. This approach included, in some cases, "patching" existing facilities, while in others, adding new units to old units. In the end, few modern and functionally effective institutions have been built to manage the changing offender population profile.

The proposal will move away from the traditional procurement process and allow for more creative and innovative solutions to respond to CSC's population management requirements.

These changes to our infrastructure have been considered as "stop-gap" measures with the knowledge that the cost of managing and maintaining these aging and inefficient facilities has increased and will continue to increase at a rate where investment cannot be justified by the limited improvements achieved.

Physical space

The layouts of many of our institutions create environments that are very challenging for CSC staff — restricting interaction with offenders and limiting the proper balance between static and dynamic security. In many cases, the space currently available to support the delivery of programs, medical and mental health treatment and the daily work activities of correctional and parole officers poses additional challenges for staff and makes it difficult to provide an overall safe environment for both staff and offenders.

The report of the CSC Review Panel noted that the geographic separation of CSC's institutions within a region does not allow for the implementation of a more effective and efficient correctional planning model. Transfers of offenders from one institution to another can — and often does — result in a break in the implementation of the offender's correctional plan and a valuable loss in time required to manage the offender's sentence.

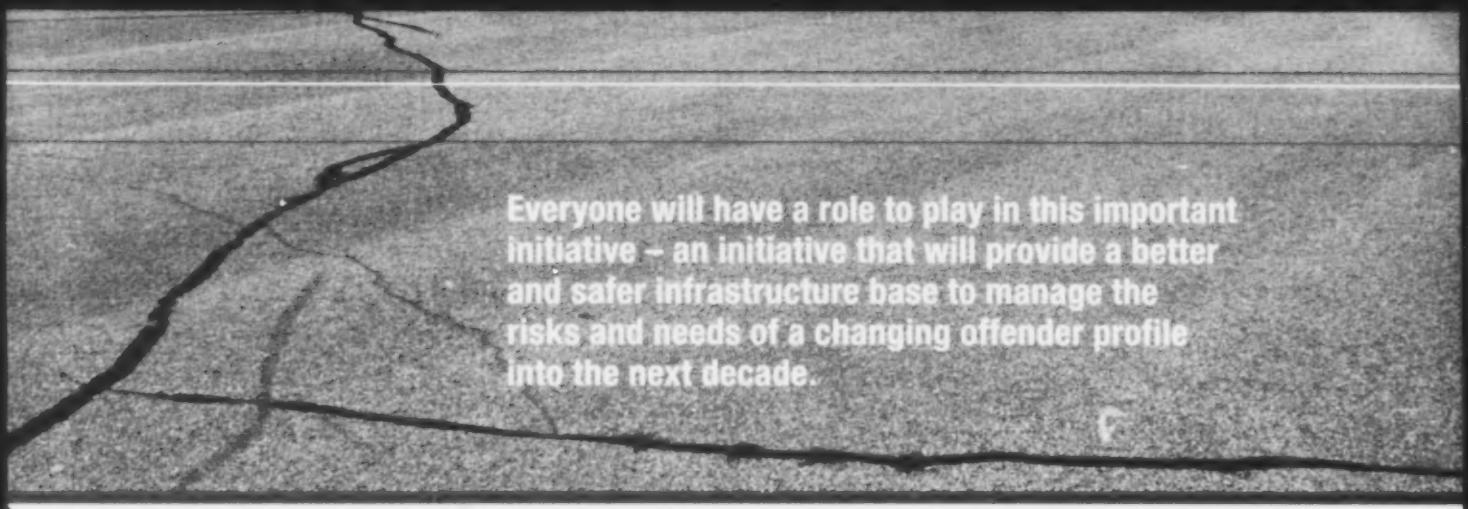
Regional complexes

The Panel noted that these structural and operational shortcomings could be better addressed by building regional complexes across the country and moving away from a construction approach that relies on stand-alone facilities. Overall, a regional complex would comprise maximum-, medium- and minimum-security accommodation areas, appropriately separated within a common perimeter fence but sharing common services. The complex would facilitate staff delivering selected, targeted programs to offenders as well as providing co-located infrastructure to support the effective delivery of medical and mental health care services.

This proposed model is not unlike examples of quasi-complexes that are currently in place or under construction, for example, Ste. Anne des Plaines in the Quebec Region, the Millhaven site in the Ontario Region, the Pacific Institution Regional Treatment Centre in the Pacific Region, and Saskatchewan Penitentiary in the Prairie Region.

Private-public sector partnership

The Panel also recommended that CSC prepare a project development proposal for consideration by the Government that identifies a "private-public sector" partnership for the design and construction of these complexes. The proposal will move away from the traditional procurement process and allow for more creative and innovative solutions to respond to CSC's population management requirements. This model does not include the privatization of the management of these complexes. CSC will develop the business case


Everyone will have a role to play in this important initiative – an initiative that will provide a better and safer infrastructure base to manage the risks and needs of a changing offender profile into the next decade.

for the designers and manage the complex when it is completed.

In Budget 2008, the Government endorsed the new vision that was identified by the CSC Review Panel for transforming the federal correctional system. This vision includes the modernization of physical infrastructure based on a more efficient and effective design and construction, as well as streamlined operations.

Developing a comprehensive plan

Discussions are now underway to respond to the Government by developing a comprehensive plan to modernize our physical infrastructure. There are three components to our response. The first addresses only the most severe problems associated with "rust-out" in our institutions. CSC was provided with resources in 2007-08 and 2008-09 to do exactly this. A priority list of repairs and improvements was identified, by institution, and we will be proceeding to implement these changes.

A second and important requirement is the review of our current accommodation strategy and capital accommodation plan, particularly with respect to critical redevelopment and new construction plans. We must ensure that our current plans help us meet the immediate needs of the changing offender profile, while ensuring that we do not over-invest in infrastructure that could be replaced by regional complexes.

We are also moving forward in exploring the approach that will be used to enter into a public-private sector arrangement to assist us in the modernization initiative. It is important that we be well advised as we move forward. We have had a preliminary briefing by a new Crown corporation, the Canadian Council for Public-Private Partnerships, which was established by the Government in the 2008 Budget to support public-private partnerships in maximizing financial investments. We have also had preliminary discussions with Partnerships BC, a provincial Crown agency to support such partnerships. Ongoing consultations with such groups will ensure that we do not move forward alone, but with expert advice and guidance.

This vision includes the modernization of physical infrastructure based on a more efficient and effective design and construction, as well as streamlined operations.

Thirdly, we are putting together a CSC team to develop a business process overview. The overview will, in a very detailed manner, describe all aspects of our institutional activities, from intake assessment to reintegration planning and community release. As well, it will define management and operational requirements related to security, and the day-to-day running of the institution. Consultation with regional staff is an equally important element of the creation of the overview.

During this planning period and beyond, full consideration will be given to the relationship of moving to a regional complex with the impact on staff. Every effort will be taken to ensure that the needs of institutional staff are considered in the transition process. This will include ongoing consultation with the unions, institutional staff and the communities that will be affected.

Everyone will have a role to play in this important initiative — an initiative that will provide a better and safer infrastructure base to manage the risks and needs of a changing offender profile into the next decade.

Activities will be transparent and fully communicated to ensure proper and effective co-development. Your input will be critical to doing this the right way. While respecting the needs of staff, we can achieve a modernized correctional infrastructure where we can work safely and more effectively contribute to public safety. ♦

Supporting Transformation Through Coaching

BY **Jim Murphy**, Director, Community Relations

The CSC Review Panel examined CSC's *Strategic Plan for Human Resource Management* as part of its mandate to look at CSC's operational plans and priorities. The Panel identified the need for "a succession plan that maintains knowledgeable, trained frontline, middle and senior management levels and a knowledge-based organization." Developing a comprehensive coaching program is one way we can help accomplish these goals.

For the short term, CSC has developed and launched a coaching initiative to support the transformation agenda in its institutions and districts. A national team of 15 coaches has been established, and includes retired wardens, district directors and senior regional managers, led by Cheryl Fraser, Assistant Commissioner, Human Resource Management. This national team reports to the Transformation Team, and works with the regional deputy commissioners to engage managers at the sites to find opportunities to successfully address the recommendations of the Panel.

The specific objectives identified for the coaches include:

- To assist managers in institutions and the community to understand and actively support an evolving transformation agenda
- To enhance the capacity of the Transformation Team to provide guidance and support to managers in balancing the implementation of transformation initiatives and their ongoing responsibilities
- To identify areas where enhancements are required for successful results

This initiative is a first step in developing and establishing a coaching program linked to leadership development. It is expected that the longer-term program, which will be available to operational and non-operational managers, will be implemented in fall 2008. More information and feedback from those involved in this new program will be included in the next edition of *Let's Talk*. ♦

Former warden and Transformation Team member France Poisson coaches two employees.

What does a coach do?

A coach:

- Focuses on the present and future
- Helps others see the world in a different way
- Explores and creates opportunities for new possibilities to achieve improved results
- Provides advice and guidance based on experience and expertise while being careful not to prescribe solutions based on the past
- Helps achieve organizational transformation through cultural change

Talking About Transformation

Reframing

BY **Bill Staubi**, Director General, Performance Management

This is the first of Bill Staubi's regular columns on change-management issues. Before moving to National Headquarters, he began his career in New Brunswick as a community parole officer and a unit manager at Dorchester Penitentiary. Bill enjoys the opportunity to share the knowledge he gained while earning his MBA at Queen's University, and the experience he gained through working with diverse groups of people inside and outside CSC. The ideas for these columns come from questions and comments Bill has heard from staff about the idea of CSC's "transformation."

Whenever there is major change, those in charge want you to be "on side." How can I do that if I think things are fine the way they are?

Every idea is contained within a frame of reference. The idea fits within a model of operating that seems efficient, or it fits within a tradition we value, or a set of objectives we want to reach.

The idea for change is surrounded by these other ideas, much like a painting is surrounded by its frame. When we change the frame on a painting, the painting stays the same, but now the painting fits a lot better in our environment. We can do the same thing with change.

That sounds like a variation of being told to just find a way to make it work. Are you asking me to talk myself into accepting a change I don't see as necessary?

Quite the contrary. Reframing isn't about fooling yourself, or anyone else for that matter. It is about looking for the opportunity in a change situation to do something that is important to you.

Can you give me an example?

Sure. I can give you an example of that. A staff member once objected to learning interviewing skills because he was comfortable that other staff were doing that and he didn't particularly feel a need to be part of another team.

Through discussing the reasons for change with his manager, the employee was able to reframe the request: learning this skill could help in preventing future victims. The staff member could comfortably put this frame around the idea of interviewing. The person still liked things the way they had been, but could now see a value to the proposed change that enabled him to give it a sincere try. ♦

cut out and post for easy reference

cut out and post for easy reference

Reframing Tips for Staff

- Focus on what is to be accomplished by the change and ask yourself how this might be an opportunity do something important to you.
- Don't forget the big picture. You may not need this change, but the organization might.

Reframing Tips for Managers

- Don't assume everyone has your point of reference. Look for multiple ways to frame ideas.
- Focus on what people will **do** and not on **why** they should do it. Leave room for multiple appropriate motivations.

A Word from the Policy Review Task Force

Lisa Watson, Director, Strategic Policy, CSC Policy and Research Sector

BY *Lisa Watson*, Director, Strategic Policy and Chair of the 2008 Policy Review Task Force

Led by Laval Marchand, the 1996 Task Force on Policy Review emphatically concluded that "Policy is a BIG DEAL." It's been 12 years and our policy framework needs some attention once again. It's time to take a comprehensive look – from A to Z.

We seem to be facing some of the same challenges as the ones reported in 1996: Commissioner's Directives (CDs) are too detailed (or not detailed enough); there seem to be too many policies and the wording can be complicated. The 1996 report was very comprehensive and brought forward some great ideas, but while we were able to make progress in some areas, there is still a need for improvement. It's time to get back on track with renewed focus.

Good policy analysis and development take time. As this information age speeds up our lives, we find ourselves producing policies quickly which sometimes makes it difficult to assess the overall longer term impacts. We need to find a better way to make our policy framework work for us.

The 2008 Task Force

The work of the current task force began in February 2008, and we anticipate presenting our final report to the Executive Committee in the fall.

The Task Force's work complements that of the Transformation Team. We are working closely to ensure that the Service's policy framework supports the transformation of corrections to, in the end, achieve better public safety results.

The membership consists of various NHQ sector participants as well as representatives from each region. The Task Force's regional representatives will conduct both formal and informal consultations and will be seeking staff's views about policy. Information sessions and requests for input will also occur at the national level with staff, unions and stakeholders. We hope you'll share your ideas, because in order to be effective, the policy framework must respond to your needs.

Within the "A to Z" context, the Task Force will explore issues of clarity, consistency, communications and gatekeeping. For example, we will be asking questions such as: What type of policy direction does staff need? What types of policy documents could/should be used? What are the best ways to communicate policy to staff? Is training needed? How do we bolster our capacity to be compliant with our policies? Are there CDs that could be deleted or gaps to fill? How can we improve the policy development process?

We are also looking to different government departments and our international, provincial and territorial correctional partners to share best practices and lessons learned.

Help is on the way

A few "quick fixes" are being put in place. Because you need to access policies *fast*, we are improving our intranet accessibility to require fewer clicks of the mouse for users. You can also find information about the work underway on our intranet Web page and contact the Task Force by sending us your questions, ideas and suggestions through our dedicated mailbox. Policy *is* a big deal and it's essential that we get it right. ♦

cut out and post for easy reference

Poor policy which is poorly implemented can only cause future problems for the Service.

1996 Task Force Report

cut out and post for easy reference

Mandate *of the* 2008 Policy Review Task Force

The Task Force will conduct a comprehensive review of CSC's policy framework in order to ensure that CSC's policy direction is clear and empowers staff to accomplish their work with confidence, and that the policy development function is efficient and responsive to change. The review will be conducted within the context of the recommendations put forward by the Corrections Review Panel and the institutional reorganization exercise.

ENTRE NOUS

MAI 2008 VOLUME 33, N° 1

NUMÉRO SPÉCIAL

Sur la voie de la TRANSFORMATION

TRANSFORMER
LE SYSTÈME CORRECTIONNEL

Service correctionnel Canada | Correctional Service Canada

Canada

L'équipe de transformation du Service correctionnel du Canada (de gauche à droite) : Suzanne Laplante, Mary Beth Wolicky, Julie Blasko, Chris Price, Morris Zbar, Brenda LaPage, Jim LaPlante, Denise Mainville-Vantour, Don Head, Richard Harvey, France Poisson, Phil Higo (absent de la photo).

L'équipe de transformation du Service correctionnel du Canada

Établir des liens entre les priorités stratégiques du SCC et son programme de transformation : un moyen de maintenir le cap sur la sécurité de la population canadienne

Le renforcement de la sécurité des Canadiens et des Canadiennes est la préoccupation qui se situe au cœur même du travail du SCC. « C'est une question de sécurité publique ». Voilà le mantra que vous entendrez répéter par les employés du SCC et les partenaires, qu'ils travaillent en établissement ou dans l'une des collectivités du Canada.

Depuis 2006-2007, le Service a continué de mettre l'accent sur la maintenance de résultats en matière de sécurité publique dans le cadre de ses cinq priorités stratégiques. Alors, de quelle façon le nouveau Programme de transformation du SCC s'inscrit-il dans la sécurité publique et dans ses priorités stratégiques actuelles? La réponse est simple : nos priorités fondamentales demeurent inchangées. L'atteinte de nos objectifs de transformation est en ligne directe avec cette importante mission.

En concentrant nos efforts sur le Programme de transformation du SCC, nous pourrons atteindre plus facilement et plus rapidement nos objectifs en matière de sécurité publique de la population canadienne.

Le ministre de la Sécurité publique, M. Stockwell Day, a toujours appuyé solidement les priorités stratégiques du SCC et ce, depuis le moment où il a été nommé ministre. Il a récemment réaffirmé le soutien qu'il leur accorde lors de la signature, en mars 2008, du *Rapport sur les plans et les priorités* du SCC.

De la même façon, le gouvernement du Canada a soutenu les recommandations du Comité d'examen du SCC dans le budget de 2008, indiquant que cette « transformation radicale du système correctionnel fédéral » permettra d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan de la sécurité publique. Le SCC peut maintenant compter sur le financement assuré et l'orientation claire dont il avait besoin pour se concentrer sur l'atteinte de ces résultats.

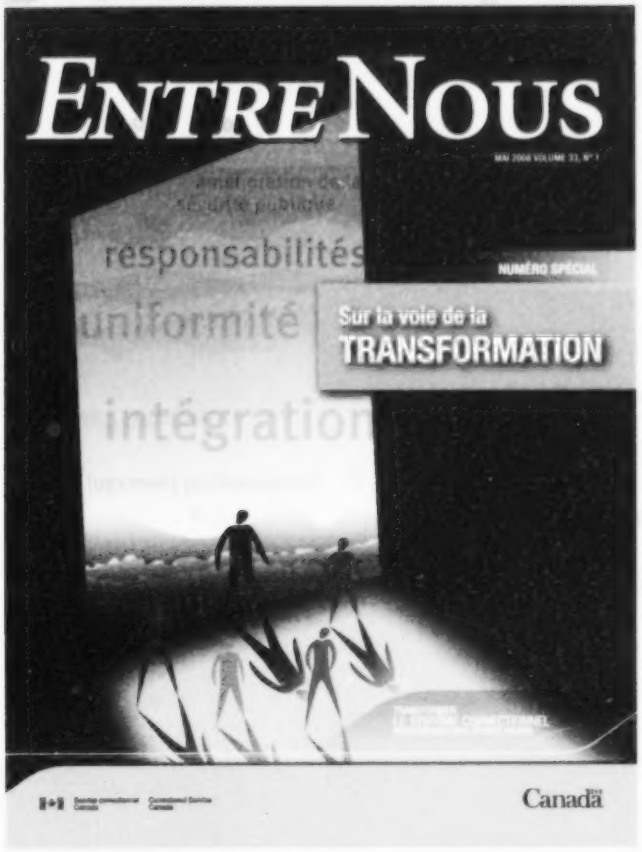
Bien que, pour les réaliser, nous ayons à modifier les activités et les résultats que nous avions prévus, nos priorités demeurent les mêmes : la transition en toute sécurité des délinquants dans la collectivité, la sécurité accrue du personnel et des délinquants dans nos établissements, la capacité accrue d'intervenir efficacement auprès des délinquants issus des Premières nations et des délinquants métis et inuits, la capacité accrue de répondre aux besoins en santé mentale des délinquants et le renforcement des pratiques de gestion.

Les thèmes clés déterminés par le Comité d'examen : la responsabilisation du délinquant, l'élimination des drogues dans les établissements, l'emploi et l'employabilité, la modernisation de l'infrastructure et le passage de la libération d'office à la libération conditionnelle méritée montrent clairement une continuité avec ces priorités. Pour ne citer qu'un exemple, l'objectif de transformation visant à éliminer la présence des drogues dans les établissements est inclus non seulement dans la priorité concernant la sécurité, mais dans toutes les autres priorités.

Ce numéro spécial d'*Entre Nous* prend donc fièrement la place qui lui revient en couronnant une série d'articles portant sur les priorités et en respectant ainsi le mandat que le magazine s'est donné, soit d'informer le personnel, les partenaires et le public des activités et des objectifs que le SCC prévoit entreprendre au service des Canadiens et des Canadiennes.

Table des matières

EN COUVERTURE



NOUVEAU COMITÉ DE RÉDACTION

Le magazine Entre *Nous* sera entièrement revampé. En effet, nous avons récemment constitué un nouveau comité de rédaction et nous nous chargerons dorénavant de produire notre magazine corporatif. Évidemment, il nous fera toujours plaisir de recevoir vos commentaires que vous pouvez nous soumettre à l'adresse : GEN-NHQLetsTalkEntre@csc-scc.gc.ca.

Joanne John, commissaire adjointe associée, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens, dirigera le nouveau comité de rédaction en tant que rédactrice en chef, appuyée par Lori MacDonald, commissaire adjointe, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens, qui poursuivra dans son rôle d'éditrice.

La nouvelle rédactrice en chef de l'*Entre Nous*, Joanne John

MANCHETTES

Éditorial du ministre : Raviver et raffermir la confiance du public dans notre système correctionnel fédéral 3

Éditorial du commissaire : Nouvelles vision et orientation pour le Service correctionnel du Canada 4

Comment nous en sommes arrivés jusqu'ici : contexte de la transformation 5

Bâtir sur des bases solides : la voie vers le progrès 6

Renforcer les services correctionnels communautaires : appuyer la réinsertion sociale sans risque 8

Responsabilisation des délinquants et emploi et employabilité : en établissement et dans la collectivité 9

Élimination des drogues dans les établissements : augmenter la sécurité 11

Modernisation de l'infrastructure physique 13

Appuyer la transformation par l'encadrement 16

Clavardage sur la transformation : Reformulation 17

Un mot du Groupe d'examen des politiques 18

Convention de la poste-publication N° : 40063960
Retourner toute correspondance canadienne ne pouvant être livrée au :
Service correctionnel du Canada
340, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0P9

Le magazine *Entre Nous* est publié par le Secteur des communications et de l'engagement des citoyens du Service correctionnel du Canada.

Les opinions exprimées dans les articles publiés dans ce numéro ne reflètent pas nécessairement les opinions du commissaire.

Commissaire adjointe intérimaire, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens
Lori MacDonald

Rédactrice en chef et Commissaire adjointe associée, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens
Joanne John

Rédaction
Secteur des communications et de l'engagement des citoyens

Photographie
Bill Rankin

Renseignements
Josée Deschambault

Révision et traduction
Bureau de la traduction et Services linguistiques du SCC

Conception graphique
Accurate Design & Communication Inc.

Comité de rédaction d'*Entre* Nous par intérim
Nadine Boudreau-Brown
Scott Harris
Sheila Liston
Mary Beth Wolicky

Les articles peuvent être reproduits entièrement, avec la permission du Service correctionnel du Canada, en précisant leur source.

L'équipe d'*Entre Nous* serait heureuse de publier vos articles et lettres d'opinion, ainsi que de connaître vos suggestions d'articles. Les textes soumis sont susceptibles d'être révisés sur le plan du style et de la longueur. Veuillez indiquer votre adresse électronique ainsi qu'un numéro de téléphone où l'on pourra vous joindre pendant la journée et faites parvenir votre envoi à l'adresse ci-dessous :

Entre Nous/*Let's Talk*

Service correctionnel du Canada
340, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0P9
Téléphone : 613-995-5364
Télécopieur : 613-947-1184
www.csc-scc.gc.ca

ISSN 0715-285X

© Service correctionnel du Canada Mai 2008

Imprimé au Canada sur du papier recyclé

Dans le présent document, la forme masculine, qui a valeur de genre neutre, désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Raviver et raffermir la confiance du public dans notre système correctionnel fédéral

Le ministre de la Sécurité publique, M. Stockwell Day

Ce numéro spécial d'*Entre* Nous arrive à un moment on ne peut plus important et excitant pour le Service correctionnel du Canada (SCC). J'espère qu'il saura vous donner les précisions, l'inspiration et l'orientation requises pour vous insuffler l'énergie dont vous aurez besoin pour continuer sur la route qu'il nous reste à parcourir, parce que j'aurai grand besoin de votre expertise, de votre expérience et de votre enthousiasme dans le cadre de nos efforts communs en vue de renforcer notre système correctionnel.

Je dis souvent que la première responsabilité d'un gouvernement est d'assurer la sécurité de ses citoyens, et je suis fier de vous dire que le gouvernement du Canada a pour engagement de renforcer la sécurité publique. Ainsi, le 20 avril 2007, j'ai constitué un comité d'examen indépendant pour évaluer les priorités opérationnelles, les stratégies et les plans d'activités du SCC, et ce, dans le but ultime d'améliorer la sécurité du public.

Le Service correctionnel du Canada (SCC) a toujours contribué de façon importante à maintenir le sentiment de sécurité individuelle et collective chez les Canadiens et les Canadiennes. Maintenant que le Comité d'examen indépendant a terminé son examen approfondi et que les points soulevés ont été pris en considération dans le budget de 2008, je crois que le SCC dispose d'une orientation claire pour réformer notre système correctionnel d'une manière qui tienne les délinquants responsables de leurs agissements et qui améliore la sécurité du personnel du Service correctionnel. Nombre des recommandations trouvent en fait leur origine dans les opinions formulées par vous, qui travaillez à l'intérieur même du système.

Dans son rapport, le Comité d'examen indépendant a formulé 109 recommandations pour aider à la transformation de notre système actuel, et j'ai grande confiance qu'en collaborant avec nos partenaires de la justice pénale, le SCC saura atteindre les résultats fixés, dans le cadre de la solide première phase de mise en place à venir. Les changements prévus permettront au SCC d'être mieux équipé et mieux placé pour maximiser, à long terme, sa contribution au renforcement de la sécurité publique.

Au moment où nous entreprenons de transformer notre système correctionnel, je me réjouis de savoir que je pourrai compter sur le soutien d'une équipe d'employés aussi solide et dévouée pour faire avancer ce programme si complexe. Je vous félicite du professionnalisme que vous avez démontré, et dont j'ai été témoin, dans le cadre de vos importantes et exigeantes fonctions.

En tant que ministre de la Sécurité publique, je veux vous remercier de vos efforts passés et présents consacrés à renforcer la sécurité du public. J'ai très hâte de voir les réalisations que nous continuerons d'accomplir, ensemble, pour inspirer pendant encore très longtemps la confiance des Canadiens et des Canadiennes.

Nouvelles vision et orientation pour le Service correctionnel du Canada

La sécurité publique dépend de l'efficacité et de l'efficience des services correctionnels, et les Canadiens et Canadiennes méritent un système correctionnel efficace et efficient.

Dans son rapport récent, le Comité d'examen indépendant a donné au gouvernement et aux Canadiens et Canadiennes une évaluation exhaustive des réalités et des difficultés devant lesquelles se trouve le Service. Après avoir passé plusieurs mois à voyager d'un bout à l'autre du pays pour discuter de la situation des services correctionnels fédéraux au Canada et des choses qu'il faudrait changer, avec des employés du SCC, ses partenaires, d'autres intervenants et des bénévoles, le Comité d'examen a soumis son rapport à notre ministre. Comme vous le savez, ce rapport a été rendu public en décembre 2007.

Beaucoup de nos gestionnaires, spécialistes, représentants syndicaux et employés ont eu l'occasion de discuter avec les membres du Comité d'examen. Le rapport reflète donc, à mon avis, les opinions et expériences de nos experts ainsi que les points de vue importants des autres intervenants.

Surtout, le rapport propose une orientation claire pour l'avenir.

Les 109 recommandations me semblent extrêmement sensées, et il ne fait aucun doute dans mon esprit que leur mise en œuvre nous aidera à améliorer les résultats que nous obtenons au nom des Canadiennes et des Canadiens. Le défi stimulant qui se présente à nous est de nous serrer les coudes et d'agir en tant qu'équipe de façon à pouvoir aller de l'avant le plus rapidement possible.

Plus tôt au cours de l'année, dans le Budget de 2008, le gouvernement du Canada a appuyé cette nouvelle approche et s'est engagé à verser des fonds « pour veiller à ce que le système correctionnel fédéral suive fidèlement la voie qui lui permettra de donner suite de manière complète aux recommandations du groupe d'experts indépendant ».

Il va sans dire que c'est là une bonne nouvelle pour le SCC. Nous avons aujourd'hui une occasion historique de renforcer notre contribution à la sécurité publique en dirigeant notre énergie et nos efforts vers cette nouvelle initiative. Nous devons donc tous nous concentrer sur le travail d'équipe en vue d'appliquer la première étape cruciale de la mise en œuvre.

Le présent numéro spécial d'*Entre Nous* aborde l'essentiel des recommandations du Comité d'examen, et je suis convaincu qu'il vous motivera tous à trouver des moyens de travailler ensemble pour appuyer cette transformation. Je vous encourage fortement à lire ce numéro spécial de la première page à la dernière; cela vous aidera à mieux comprendre vers où nous nous dirigeons et ce que nous devons faire pour atteindre le but.

Je vous exhorte également, si vous ne l'avez pas déjà fait, à lire en entier le rapport du Comité d'examen (qui se trouve sur le site Web de Sécurité publique Canada, auquel on peut accéder en cliquant sur un lien dans le site Web du SCC : http://www.csc-scc.gc.ca). Nous amorçons une période qui sera stimulante pour le SCC, et il est crucial que vous ayez tous l'occasion de participer au changement et au renforcement de notre système.

À mesure que nous progressons vous vous sentez peut être inquiets à l'idée de modifier vos façons habituelles de faire les choses. Dans ce cas, j'espère que la lecture du présent numéro vous rassurera, parce que cette transformation excitante et importante concerne notre avenir, et nous ne voulons pas vous laisser derrière!

L'essentiel, c'est que nous avons devant nous une occasion unique d'apporter des changements positifs et que, si nous travaillons ensemble de la bonne façon, la démarche sera stimulante et productive pour nous *tous*.

Keith Coulter

Keith Coulter
Commissaire

Comment nous en sommes arrivés jusqu'ici

Contexte *de la* transformation

Pénitencier de Kingston

PAR **Mary Beth Wolicky**, spécialiste des communications, Équipe de transformation

Changement du profil des délinquants

Au cours des dix dernières années, le SCC a été confronté à un nombre de plus en plus important de défis, particulièrement ceux liés au changement du profil des délinquants. Le délinquant moyen dont le SCC a la responsabilité a maintenant des antécédents d'infractions avec violence ou de comportements violents. Les délinquants sont aussi plus susceptibles de faire partie de gangs ou d'organisations criminalisées, d'avoir de graves problèmes de santé mentale ou d'être toxicomanes. Par conséquent, la majorité des délinquants ont besoin de plus d'interventions ou de différents types d'intervention. De plus, en raison des peines plus courtes, on dispose de moins de temps pour faire ces interventions.

Parmi d'autres défis généraux, mentionnons le manque de ressources financières nécessaires pour nous acquitter de notre mandat en matière de sécurité publique et le besoin d'envisager sérieusement la rénovation ou le remplacement d'un certain nombre de pénitenciers devenus désuets.

Dans son budget du printemps de 2007, le gouvernement a donné au SCC le financement temporaire dont il avait besoin pour répondre à des besoins urgents. Dans le cadre du même budget, on a annoncé que le SCC serait examiné par un Comité indépendant. Le 20 avril 2007, l'honorable Stockwell Day, ministre de la Sécurité publique, a annoncé la création d'un Comité indépendant chargé d'examiner les activités du SCC, pour respecter l'engagement pris par le gouvernement de protéger les familles et les collectivités canadiennes.

Comité d'examen du SCC

Font partie du Comité le président, Rob Sampson (ancien ministre des Services correctionnels de l'Ontario), Serge Gascon (agent de police au Québec pendant de longues années), Ian Glen (ancien président de la Commission nationale des libérations conditionnelles), le chef Clarence Louie (chef d'entreprise autochtone) et Sharon Rosenfeldt (défenseure des droits des victimes).

On a demandé au Comité d'examiner des aspects précis du SCC et de préparer un rapport assorti de recommandations, qui devait être présenté au ministre le 31 octobre 2007.

Au cours du printemps et de l'été, les membres du Comité se sont rendus dans des pénitenciers, des bureaux de libération conditionnelle et des foyers de transition afin d'observer directement les activités se déroulant dans les établissements correctionnels fédéraux. Ils ont rencontré, entre autres, de nombreux groupes, y compris des employés et des gestionnaires de première ligne, des représentants syndicaux, des membres de la direction du SCC, des organisations non gouvernementales, des bénévoles et des représentants intéressés du grand public.

Le comité a présenté son rapport, *Feuille de route pour une sécurité publique accrue*. On y retrouve 109 recommandations dans cinq domaines clés. Les membres du Comité croient que, si ces cinq domaines sont renforcés, le SCC sera en meilleure position pour offrir de meilleurs résultats aux Canadiens en matière de sécurité publique.

Réaction du gouvernement

Le 28 février 2008, dans le cadre du budget fédéral de 2008, le gouvernement a décidé de donner suite aux recommandations du Comité d'examen du SCC et a fourni le financement permettant d'enclencher une importante première étape de la mise en œuvre des recommandations. Cette étape marque le début d'un programme de transformation à long terme qui nous permettra d'améliorer nos résultats en établissement et dans la collectivité.

...suite à la page 7

Bâtir sur des bases solides : la voie vers le progrès

PAR **Don Head**, sous-commissaire principal, chef de l'Équipe de transformation du SCC

Depuis 30 ans, le SCC a connu un certain nombre de changements importants qui ont transformé la prestation des services correctionnels au Canada. Le Rapport McGuigan de 1977, par exemple, présentait des recommandations pour améliorer le système correctionnel à la suite de la série d'incidents violents et de prises d'otages qui avaient eu lieu en 1975 et en 1976. À la fin des années 1980, le système de gestion par unité proposait une approche intégrée de la gestion générale des délinquants sous responsabilité fédérale. Enfin, l'entrée en vigueur de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, *en 1992, a facilité la modernisation des services correctionnels en remplaçant la Loi sur les pénitenciers et la* Loi sur la libération conditionnelle. *Chacune de ces étapes a permis de réorienter et de faire avancer notre façon de fournir les services correctionnels et de contribuer à la sécurité des Canadiens.*

Encore une fois, le SCC commence un nouveau chapitre – en réaction, cette fois, au Rapport du Comité d'examen du SCC. Les 109 recommandations du Comité portent sur tous les aspects de notre organisation, depuis les services offerts en établissement jusqu'aux services correctionnels communautaires. En donnant suite à ces recommandations, nous serons bien placés pour obtenir d'excellents résultats du point de vue de la sécurité publique, et ce, de manière intégrée et uniforme.

Bâtir sur des fondations solides

Les membres du Comité ont commencé par reconnaître le travail des employés du SCC et des autres intervenants et leur contribution à la sécurité publique, soulignant que « *le travail acharné et le professionnalisme du personnel du SCC, des ONG et des bénévoles [...] est généralement méconnu des Canadiens* ». Partant de cette base solide, le Comité a ensuite relevé un certain nombre de domaines que le SCC devrait améliorer et sur lesquels il devrait se pencher davantage pour accroître sa contribution à la sécurité public.

Les membres du Comité s'accordaient également sur le fait qu'il est primordial d'adopter une approche empirique pour la prestation des services correctionnels afin d'assurer la réinsertion sociale des délinquants en toute sécurité. Cela comprend notamment :

- un processus d'évaluation initiale efficace et rapide;
- un processus de planification correctionnelle soutenu par une stratégie intégrée d'études, de programmes, d'emploi et d'employabilité;
- une approche ciblée pour faciliter la transition des détenus à la vie dans la collectivité;
- un grand nombre de services correctionnels communautaires permettant la supervision et la surveillance des délinquants et des occasions d'intervenir auprès des délinquants qui approchent de la date d'expiration de leur mandat et qui se réinsèrent dans la collectivité en tant que citoyens respectueux des lois.

L'expertise et le dévouement du personnel du SCC et de ses partenaires aideront le Service à effectuer les changements recommandés dans le Rapport pour atteindre le niveau de sécurité publique auquel les Canadiens s'attendent.

Aller de l'avant

Il ne fait aucun doute que nous avons du pain sur la planche si nous voulons avancer. Mais il nous est impossible de donner suite aux 109 recommandations en même temps. C'est pourquoi le Comité a présenté une liste de cinq thèmes clés sur lesquels le Service devrait se pencher en premier lieu (une démarche approuvée par le gouvernement). Nous travaillons maintenant sur des activités précises qui se rapportent à chacun de ces cinq grands thèmes.

Dans ce numéro d'*Entre Nous*, vous en apprendrez davantage sur quelques-unes des activités initiales et des « mesures à effet rapide » que le Service a entreprises pour augmenter les responsabilités et les obligations des délinquants, éliminer les drogues dans les établissements, améliorer la capacité d'emploi et d'employabilité des délinquants, renforcer les services correctionnels communautaires dans toutes les régions et renouveler les infrastructures matérielles du SCC. Ces initiatives s'appuieront sur les travaux déjà entrepris dans certains domaines et créeront de nouvelles opportunités dans d'autres en établissant les bases de nouveaux partenariats, à l'intérieur du système de justice pénale comme à l'extérieur.

Nous travaillerons aussi très étroitement avec nos collègues de Sécurité publique Canada et de la Commission nationale des libérations conditionnelles pour trouver quelles modifications aux dispositions législatives nous permettraient d'appuyer notre programme de transformation.

La transformation du SCC

À mesure que les travaux sur ces cinq grands thèmes avanceront, nous verrons la façon dont le SCC offre ses services se transformer – et ce qui est tout aussi important – la façon dont nous exerçons nos activités. On peut s'attendre à une orientation plus centrée sur notre contribution à ***l'amélioration de la sécurité publique***, puisqu'il s'agit non seulement de notre objectif premier, mais aussi de la principale attente des Canadiens. Nous observerons également ***une plus grande uniformité*** des méthodes que nous utiliserons à l'échelle nationale dans des domaines critiques, comme les fouilles des personnes entrant dans les établissements. Il y aura aussi ***un niveau plus élevé***

...suite de la page 5

d'intégration des différents aspects de notre travail, notamment les liens entre les établissements et les bureaux de libération conditionnelle, les liens entre la sécurité et la gestion des cas ainsi que les moyens pris pour offrir aux délinquants des occasions de poursuivre des études, de participer à des programmes et d'améliorer leurs compétences professionnelles et leur employabilité. Nous allons par ailleurs clarifier les circonstances dans lesquelles les employés de tous les niveaux de l'organisation peuvent exercer leur ***jugement professionnel***, ce qui ouvrira la voie à davantage d'innovation et de créativité dans le milieu de travail. Enfin, ***nous apporterons beaucoup plus de clarté aux responsabilités*** de toutes les personnes qui participent à la prestation des services correctionnels à la grandeur du pays.

Communications internes

À mesure que le projet avance, il est primordial d'assurer une communication adéquate, rapide et exacte sur ce qui se passe, les dates d'entrée en vigueur des changements et les attentes à l'endroit de tous et chacun. Il faut s'attendre à ce que plusieurs personnes aient des questions, des commentaires ou des suggestions sur le programme de transformation; il est donc essentiel, pour savoir ce que nous faisons et dans quelle direction nous allons, que tous fassent leur part en communiquant les informations et en posant des questions.

Même si ce numéro spécial d'*Entre Nous* est un bon moyen pour nous de communiquer avec tous les employés et les intervenants du SCC, il est tout aussi important de maintenir un dialogue constant dans les établissements, les bureaux de libération conditionnelle et les administrations régionales ainsi qu'à l'administration centrale à propos de notre programme de transformation.

Assumer un leadership à tous les niveaux

Nous aurons besoin du travail assidu, du soutien et de la coopération de tous les employés et partenaires du SCC pour élaborer et mettre en œuvre, au cours des prochains mois et des prochaines années, les différentes initiatives issues de notre programme de transformation. Certaines personnes seront appelées à mettre au point des idées alors que d'autres devront diriger la mise en œuvre de divers aspects de nos plans, mais au bout du compte, nous aurons tous un rôle important à jouer pour intégrer ces changements dans notre travail quotidien.

J'invite personnellement tous les employés du SCC à accepter notre invitation à jouer un rôle de « leader du changement ». Nous vivons une période stimulante de notre histoire, puisque nous établissons des fondations qui guideront notre façon d'offrir des services correctionnels fédéraux efficaces pour les dix à quinze prochaines années. ♦

Comme l'a mentionné le commissaire Keith Coulter, « il s'agit d'un point tournant pour le système correctionnel canadien – l'occasion de réellement renforcer notre apport en matière de sécurité publique – et nous avons tous un rôle à jouer pour en assurer la réussite. »

Transformation du SCC

Les efforts du SCC pour réaliser ce nouveau programme sont supervisés par l'Équipe de transformation du SCC, sous la direction du sous-commissaire principal (SCP), M. Don Head. C'est la première fois dans l'histoire du SCC qu'un secrétariat est chargé de se concentrer sur les enjeux qui permettront de transformer les services correctionnels. Par conséquent, d'importantes ressources humaines et financières ont été affectées à cette tâche.

Les membres de l'Équipe (et leur ancien poste) sont les suivants :

- Julie Blasko, directrice, Établissement Pittsburgh
- Richard Harvey, commissaire adjoint associé, Ressources humaines
- Phil Higo, directeur, Gestion des relations et du service à la clientèle, Services de gestion de l'information
- Jim LaPlante, conseiller principal du SCP
- Suzanne Laplante, directrice, Systèmes de contrôle
- Brenda LePage, directrice, Pénitencier de la Saskatchewan
- Denise Mainville-Vantour, analyste principale des politiques relatives aux programmes, Commission nationale des libérations conditionnelles
- France Poisson, directrice, Établissement de Cowansville
- Chris Price, directeur général, Direction de la sécurité
- Mary Beth Wolicky, gestionnaire, Communications internes
- Morris Zbar, ancien sous-ministre des Services correctionnels de la province de l'Ontario

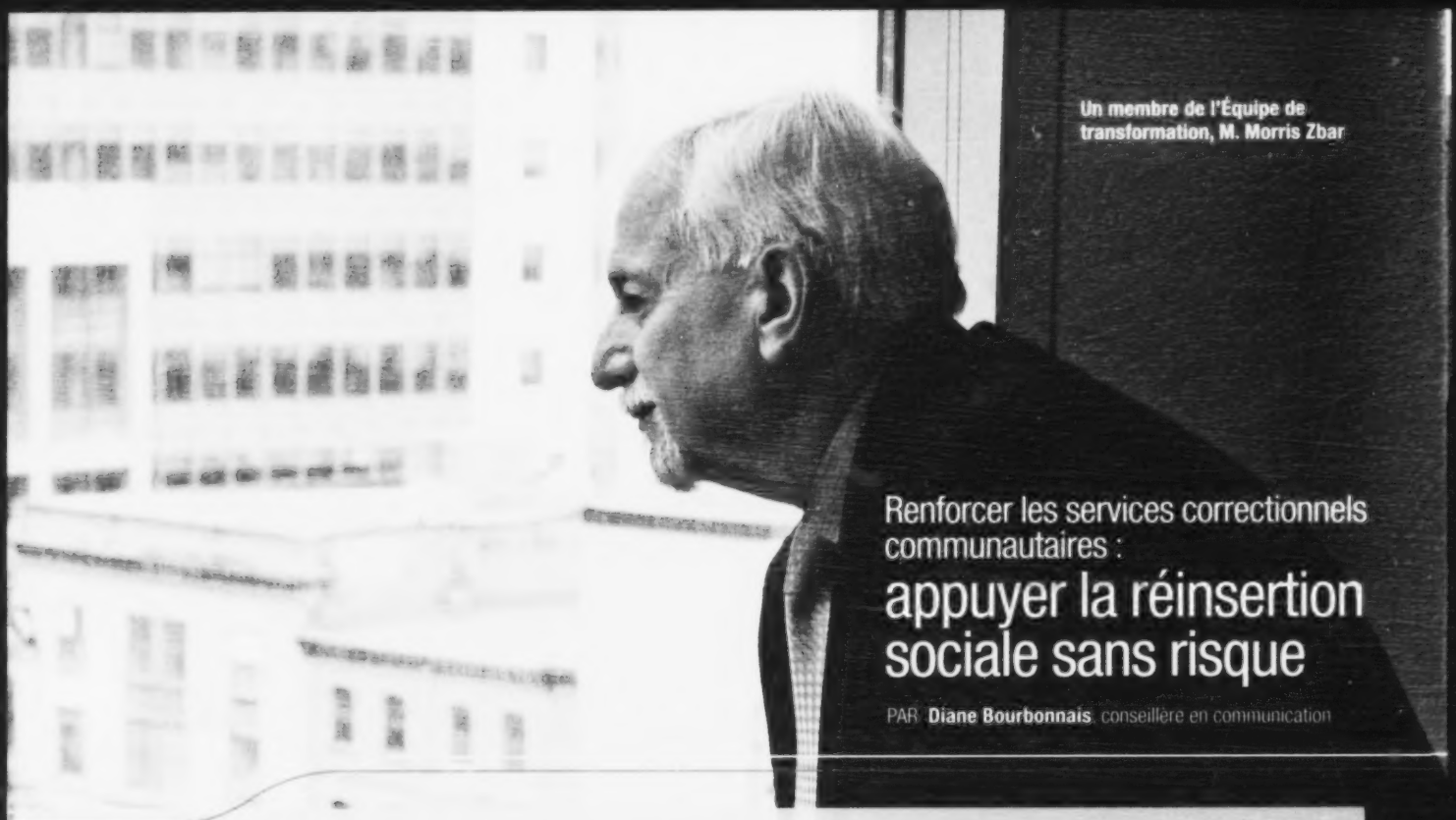
Les membres possèdent une vaste expérience des services correctionnels en établissement, dans la collectivité et à l'administration centrale qu'ils mettront à profit pour s'acquitter de cette imposante tâche de transformation. Ils travaillent en étroite collaboration avec le personnel du SCC, la Commission nationale des libérations conditionnelles et nos partenaires dans l'ensemble du pays à réaliser un large éventail d'initiatives liées aux recommandations. L'équipe est chargée de coordonner les efforts du SCC et d'élaborer des approches et des propositions à l'intention du Comité de direction du SCC, du ministre ou du Cabinet.

Les membres de l'Équipe de transformation ont commencé à cibler les domaines clés acceptés par le gouvernement fédéral dans le budget de 2008 : éliminer les drogues dans les établissements; améliorer les interventions, les programmes et l'employabilité des délinquants dans les établissements correctionnels; renforcer les services correctionnels communautaires; moderniser l'infrastructure physique et accroître les responsabilités et les obligations des délinquants.

Durant la première partie de 2008, le commissaire, M. Keith Coulter, le sous-commissaire principal, M. Don Head, et les membres de l'Équipe de transformation ont mis l'accent sur les discussions et les consultations, internes et externes, avec le personnel et les gestionnaires du SCC, œuvrant soit à l'administration centrale, dans les administrations régionales ou dans les établissements. Il est aussi essentiel de mobiliser efficacement les intervenants et les partenaires dans le cadre du programme de transformation du SCC. Des discussions ont été entreprises avec les syndicats, les comités consultatifs de citoyens, les Aînés, les partenaires communautaires, les bénévoles, les organisations non gouvernementales et autres intervenants.

Tous ces groupes ont contribué de manière importante au processus de transformation en communiquant des renseignements et des idées sur les différentes manières de procéder que peut adopter le SCC.

L'Équipe a cerné dans chaque catégorie un certain nombre de mesures positives à effet rapide — des initiatives qu'on peut mettre en œuvre à court terme qui produiront des résultats immédiats en matière de sécurité publique et qui auront des effets positifs à long terme. Vous pourrez en apprendre davantage sur les activités des divers membres de l'Équipe dans la prochaine section. Les autres membres de l'Équipe jouent un rôle clé dans d'autres aspects essentiels du programme de transformation, dont les technologies de l'information, les finances, l'encadrement, la gestion de projets et les communications. Vous en saurez davantage au sujet de ces éléments de la transformation dans les prochains numéros d'*Entre Nous* et dans d'autres publications du SCC. ♦



Un membre de l'Équipe de transformation, M. Morris Zbar

Renforcer les services correctionnels communautaires : appuyer la réinsertion sociale sans risque

PAR **Diane Bourbonnais**, conseillère en communication

Le responsable du volet des services correctionnels communautaires au sein de l'Équipe de transformation est Morris Zbar, ancien sous-ministre des Services correctionnels de l'Ontario. M. Zbar travaille en étroite collaboration avec les directeurs de district du SCC et avec Bev Arseneault, directrice des Opérations de réinsertion sociale dans la collectivité, pour faire progresser les travaux relatifs à la transformation. Denise Mainville-Vantour (CNLC), qui fait aussi partie de l'Équipe de transformation, jouera aussi un rôle clé dans ce volet, tout comme dans ceux des obligations des délinquants et des interventions correctionnelles.

« Le Service correctionnel du Canada a pour principal mandat d'assurer la sécurité du public en permettant la réinsertion efficace des délinquants dans la collectivité, rappelle M. Zbar. La réinsertion idéale se fait selon un processus de libération graduelle, structurée et surveillée, géré par les responsables des services correctionnels communautaires qui mise sur l'acquisition de comportements pro-sociaux par les délinquants. Le processus débute dans les établissements et doit être perçu comme faisant partie d'un continuum qui se poursuit jusqu'à l'extérieur ».

Reconnaissant l'importance du rôle des collectivités dans les services correctionnels, le Comité d'examen du Service correctionnel du Canada (SCC) a intégré les cinq thèmes suivants à ses recommandations concernant la collectivité :

- la sécurité du personnel et des collectivités;
- la consolidation des partenariats existants et la création de nouveaux partenariats;
- les défis associés au changement du profil de la population carcérale;
- les obligations des délinquants;
- la prise en compte des services offerts dans la collectivité pour l'élaboration du plan correctionnel des délinquants.

Chaque thème est associé à des recommandations qui concernent expressément la collectivité. Certaines portent sur les questions de l'emploi et de l'employabilité, et sur les délinquants ayant des besoins spéciaux.

« La meilleure façon de favoriser la réussite de la réinsertion sociale des délinquants est de les surveiller et de les soutenir au moyen d'une infrastructure et de programmes appropriés dans la collectivité. Cela les amène à adopter des comportements responsables et contribue ainsi à réduire la récidive, souligne M. Zbar. Pour atteindre ces objectifs, nous devons déterminer, en nous fondant sur des faits, les interventions qui fonctionnent bien, mobiliser les ressources disponibles, multiplier les moyens existants et, si nécessaire, trouver de nouvelles façons de travailler. »

Pour donner suite aux recommandations du Comité d'examen tout en tenant compte du Budget fédéral de 2008, le SCC s'est empressé de discuter avec les nombreuses parties intéressées et les a incitées à s'engager dans cette transformation fondamentale. Il s'agit, entre autres, des responsables provinciaux et territoriaux des services correctionnels, de la Fédération canadienne des municipalités, des Associations nationales intéressées à la justice criminelle, des comités consultatifs de citoyens et des bénévoles du SCC.

« En invitant la CNLC à participer activement à ce projet, le SCC reconnaît l'importance de la relation qui existe entre les deux organisations et le fait qu'elles partagent certaines responsabilités, précise Mme Mainville-Vantour. La CNLC appuie entièrement les initiatives du SCC qui consistent à renforcer la composante communautaire du plan correctionnel des délinquants. »

Des mesures à court terme visant la sécurité du personnel (comme la politique de visites en tandem), l'emploi et l'employabilité des délinquants et la surveillance électronique sont en train d'être élaborées.

M. Zbar espère, pour sa part, que la transformation du SCC permettra en dernier ressort de renforcer la capacité des collectivités canadiennes de soutenir la réinsertion sociale sans risque des délinquants. « J'ai la ferme conviction que c'est dans la collectivité que chaque délinquant peut le mieux s'adapter, explique M. Zbar. Tout débute à l'intérieur des murs, mais se termine finalement à l'extérieur ». Il conclut en nous disant qu'il espère que l'examen et la transformation qui en découlera nous permettront de renforcer nos capacités afin que nous puissions offrir des programmes de réinsertion plus efficaces pour réduire la récidive. ♦

Responsabilisation des délinquants et emploi et employabilité :

en établissement *et dans la* collectivité

PAR **Djamila Amellal, Ph.D**, gestionnaire par intérim, Communications internes

Des délinquants affectés au programme de formation professionnelle de CORCAN travaillant sous la surveillance des formateurs du SCC et du personnel de sécurité

La responsabilisation des délinquants et l'emploi et l'employabilité constituent deux des principaux thèmes des recommandations contenues dans le rapport. Mesdames Julie Blasko, Brenda LePage et Denise Mainville-Vantour sont les membres de l'Équipe de transformation qui seront responsables de ces domaines interdépendants, qui comprennent aussi divers programmes et activités qui peuvent être regroupés en une seule catégorie, soit les « interventions correctionnelles ». Chaque membre apporte à l'équipe un vaste éventail d'expérience ainsi que beaucoup d'enthousiasme et d'énergie afin de faire progresser le plan de transformation à long terme.

L'étroite collaboration entre le SCC et la CNLC est essentielle

« Je travaille au SCC depuis près de 24 ans et une grande partie de mon expérience est liée au domaine opérationnel. Cette expérience m'a bien préparée à assumer mon rôle au sein de l'équipe, qui consiste à me pencher de près, avec d'autres membres de l'équipe, sur le vaste domaine des interventions correctionnelles ainsi que sur la question de la responsabilisation des délinquants », déclare M^me^ Brenda LePage, ex-directrice du Pénitencier de la Saskatchewan à Prince Albert, région des Prairies.

« Les recommandations auront une incidence sur la façon dont le SCC fera son travail au cours des années à venir, » dit M^me^ Julie Blasko, ex-directrice de l'Établissement Pittsburgh, région de l'Ontario. Elle ajoute : « Je suis bien contente de faire partie de l'équipe qui aidera à mettre en œuvre la transformation. »

Quant à M^me^ Denise Mainville-Vantour, ex-analyste principale des politiques relative aux programmes à la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC), elle croit que sa participation permettra d'assurer une liaison active et continue entre le SCC et la CNLC. « Je suis très contente de faire partie de cet important travail de transformation en raison de l'étroite collaboration qui existe entre le SCC et la CNLC et des responsabilités que nous partageons en terme de sécurité publique, précise-t-elle. Sur les 109 recommandations du rapport, on en compte 59 qui auront une incidence sur le travail de la CNLC. »

En tant que membre de l'Équipe de transformation, M^me^ Mainville-Vantour fournira le point de vue de la CNLC aux changements qu'apportera le SCC et comment ces derniers affecteront les processus décisionnels de la Commission. La réhabilitation des délinquants est un processus qui commence dans l'établissement et qui continue dans la collectivité. Tout changement apporté à ce processus revêt une grande importance pour la CNLC.

Les progrès accomplis jusqu'à maintenant : Responsabilisation et emploi

Julie, Brenda et Denise se concentrent sur deux domaines : la responsabilisation des délinquants et les interventions correctionnelles (qui comprennent l'emploi et l'employabilité). M^me^ LePage note que, dans le premier cas, le rapport a conclu qu'une responsabilité partagée entre le SCC et le délinquant est essentielle pour arriver à une réhabilitation durable du délinquant. « Par le passé, le SCC a assumé une grande partie de responsabilité en ce sens. Alors, ensemble, on devra réfléchir à des interventions qui aideront à motiver les délinquants à être plus responsables », ajoute-t-elle.

« On évaluera des moyens pour les aider à faire les choses comme elles se font dans la collectivité, comment résoudre leurs problèmes de façon responsable, etc. On cherchera aussi à établir un bon équilibre entre les programmes de base qui

Des délinquants affectés au programme de formation professionnelle de CORCAN travaillant sous la surveillance des formateurs du SCC et du personnel de sécurité

s'attaquent aux facteurs criminogènes comme la toxicomanie, la violence et la colère, et l'expérience tangible, les compétences, l'éducation, et la préparation à l'emploi. »

L'amélioration des résultats sur le plan de la sécurité publique passe par la mise en œuvre d'une stratégie revitalisée en matière de responsabilisation et d'employabilité pour les délinquants. Le SCC mènera plusieurs initiatives en vue d'accroître les chances d'améliorer les possibilités d'emploi des délinquants à leur retour dans la collectivité. Elles comprennent un outil d'évaluation des compétences des délinquants en matière d'emploi, qui coïncidera avec l'établissement d'un programme de formation intégré et un modèle d'emploi dans le cadre du processus de planification correctionnelle.

Le SCC et CORCAN envisagent aussi de mettre en place trois projets pilotes régionaux pour améliorer les compétences en matière d'emploi des délinquants et établir une stratégie d'emploi centrée sur les Autochtones. Le Service travaille en étroite collaboration avec les collèges communautaires, les employeurs des secteurs de la fabrication et de la construction et les syndicats pour améliorer la situation sur les plans de l'emploi et de l'employabilité des délinquants.

M^me^ Mainville-Vantour ajoute qu'en plus des programmes, c'est toute l'interaction du SCC avec le délinquant qu'il faut aussi considérer afin d'amener ce dernier au point où il pourra démontrer qu'il est prêt pour sa sortie en libération conditionnelle sans causer un risque inacceptable à la communauté.

M^me^ Mainville-Vantour insiste sur le fait que les interventions correctionnelles comprennent aussi les services correctionnels communautaires. « On ne peut avoir l'un sans l'autre; le lien est très important. Cela ne sert à rien de faire beaucoup d'efforts en établissement s'il n'y a rien de fait dans la collectivité pour faire le suivi. Le plan correctionnel est un long processus qui commence par l'évaluation initiale et se continue par un suivi dans la collectivité. »

Une importante série de rencontres et de consultations, qui a eu lieu au début 2008, a permis aux participants de faire des suggestions très utiles concernant la responsabilisation et l'emploi. Une préoccupation commune consistait à trouver des façons d'améliorer les occasions d'emploi pour les délinquants, notamment les délinquants autochtones, les femmes délinquantes et ceux appartenant aux groupes ethnoculturels. « Les suggestions que nous recevons lors de ces consultations nous aideront à préciser les changement que nous devons faire pour augmenter la responsabilisation des délinquants, les évaluations des possibilités, la programmation et les occasions d'emploi, mentionne M^me^ Blasko. Nous pouvons pousser plus loin des projets déjà en marche et imaginer de nouvelles stratégies pour nous aider à améliorer nos résultats. »

L'avenir immédiat

La portée du travail dans ces domaines interdépendants est considérable. Les membres de l'équipe tiennent donc compte de l'information qu'ils ont recueillie afin d'établir les prochaines étapes et le premier ensemble de « petites victoires » rapides dans ces domaines. Par exemple, le SCC prévoit organiser, à l'automne 2008, des symposiums régionaux sur des questions d'emploi qui permettront de nous rapprocher de notre objectif à cet égard, notamment en apportant de véritables améliorations en matière d'emploi pour les délinquants autochtones.

La prochaine étape vise à concentrer nos efforts dans l'élaboration d'un programme de transformation qui démontrera aux Canadiens et aux Canadiennes, au personnel du SCC et aux délinquants que le SCC est sérieux en ce qui concerne la transformation des services correctionnels du Canada afin d'améliorer la sécurité publique au moyen de mesures précises dans les domaines de la responsabilisation des délinquants et de l'emploi. ♦

Élimination des drogues dans les établissements : **augmenter la sécurité**

PAR **Michaela Rodrigue**, conseillère en communication

Le SCC se prépare à lancer une série d'initiatives visant à augmenter la sécurité du personnel et des délinquants au moyen d'améliorations ciblées destinées à diminuer l'introduction de drogues dans les établissements.

Chris Price dirige les travaux de l'Équipe de transformation qui consistent à donner suite aux recommandations du Comité d'examen portant plus particulièrement sur l'élimination des drogues dans les unités opérationnelles du SCC. « C'est pour moi une période très stimulante. D'ici quelques années, nous aurons accompli des progrès considérables. C'est fantastique! », a indiqué M. Price, dans le cadre d'une entrevue sur son rôle au sein de l'Équipe de transformation du SCC.

Ayant déjà été directeur d'établissement et, plus récemment, directeur général de la Sécurité à l'administration centrale, M. Price est emballé à l'idée de pouvoir apporter des améliorations importantes et concrètes à la sécurité. « Quand j'étais DG, je devais souvent me concentrer sur les opérations quotidiennes », dit il. Grâce à son rôle au sein de l'Équipe de transformation, il peut maintenant faire de la planification à long terme.

Le rapport du Comité d'examen contient douze recommandations axées sur l'amélioration de la sécurité dans toutes les unités opérationnelles du SCC. Toutefois, le principal volet est l'élimination des drogues dans les prisons. Bien que les drogues représentent un problème pour tous les établissements carcéraux du monde entier, les membres

Le travail de maîtres-chiens bien formés et de leurs acolytes canins permet d'empêcher l'entrée de drogues illicites dans les prisons fédérales.

du Comité ont indiqué que la présence de drogues illicites dans un pénitencier fédéral est non seulement inacceptable, mais qu'elle crée un environnement dangereux tant pour le personnel que pour les délinquants.

« Quand il n'y a pas de drogues dans un établissement, la sécurité de tous s'en porte mieux, explique M. Price. Après avoir travaillé pendant vingt ans dans les pénitenciers, j'ai la ferme conviction que les drogues illicites engendrent la violence. »

« Quand il n'y a pas de drogues dans un établissement, la sécurité de tous s'en porte mieux, explique M. Price. Après avoir travaillé pendant vingt ans dans les pénitenciers, j'ai la ferme conviction que les drogues illicites engendrent la violence. »

L'Équipe de transformation a réagi rapidement et s'est mise à planifier l'amélioration des mesures de sécurité du SCC afin d'empêcher l'introduction de drogues illicites dans les pénitenciers. En fait, M. Price précise qu'à court terme, le SCC peut poser un certain nombre de gestes concrets pour renforcer et améliorer les mesures de sécurité, des gestes qui auront des effets rapides et qui permettront de changer les choses.

Tout d'abord, le SCC prévoit recourir davantage aux chiens détecteurs de drogues tant aux entrées principales qu'à l'intérieur des établissements. Le SCC a obtenu des fonds qui lui permettront de faire passer son nombre de chiens détecteurs de 46 à 126.

« Quand les délinquants verront circuler des chiens détecteurs dans les cellules et dans les rangées, ils constateront que nous déployons tous les efforts possibles pour éliminer la présence de drogues. Ce que je souhaite, c'est qu'à chaque activité importante organisée pour les détenus où il y a des visiteurs, une équipe avec chiens détecteurs soit présente », a précisé M. Price.

Le recours accru aux chiens détecteurs de drogue sera un élément important des mesures de sécurité plus rigoureuses appliquées aux entrées principales. En effet, M. Price prévoit adopter une approche intégrée pour assurer la sécurité aux entrées principales, approche qui comprendra des chiens détecteurs, des agents de renseignements de sécurité (ARS) et des gestionnaires, et chacun de ces éléments jouera un rôle clé. En plus de ces mesures aux entrées principales, le SCC prévoit embaucher 165 nouveaux ARS, analystes et agents administratifs au cours des cinq prochaines années.

De plus, toute personne qui entrera dans un établissement du SCC, que ce soit un visiteur, un entrepreneur, un bénévole ou un employé, sera soumise à la même procédure de fouille.

M. Price reconnaît que l'application de ces mesures de sécurité accrue aux entrées principales pourra causer des retards à l'arrivée au travail des employés, mais il ajoute que l'amélioration des mesures de répression des drogues compensera largement cette légère attente.

Voici d'autres mesures de sécurité prévues :

- L'établissement d'une base de données nationale des visiteurs, qui permettra au SCC de vérifier si quelqu'un du public visite de nombreux établissements ou de nombreux délinquants.
- L'obligation pour ceux qui visitent des détenus d'annoncer leur visite à l'avance. Ce changement pourrait être apporté dès juin 2008 (il est déjà en vigueur dans de nombreux établissements).
- L'utilisation accrue des tours de surveillance dans la cour afin de réduire le nombre de cas où des drogues sont lancées par-dessus les murs des pénitenciers, tout en explorant l'utilisation de technologies plus avancées pour l'avenir.
- Le réexamen de la procédure suivie dans les cours extérieures, afin de s'assurer d'examiner les lieux pour déceler la présence de drogues avant que les délinquants soient autorisés à sortir.
- L'utilisation accrue des nouvelles technologies (les détecteurs de mouvements, par exemple).

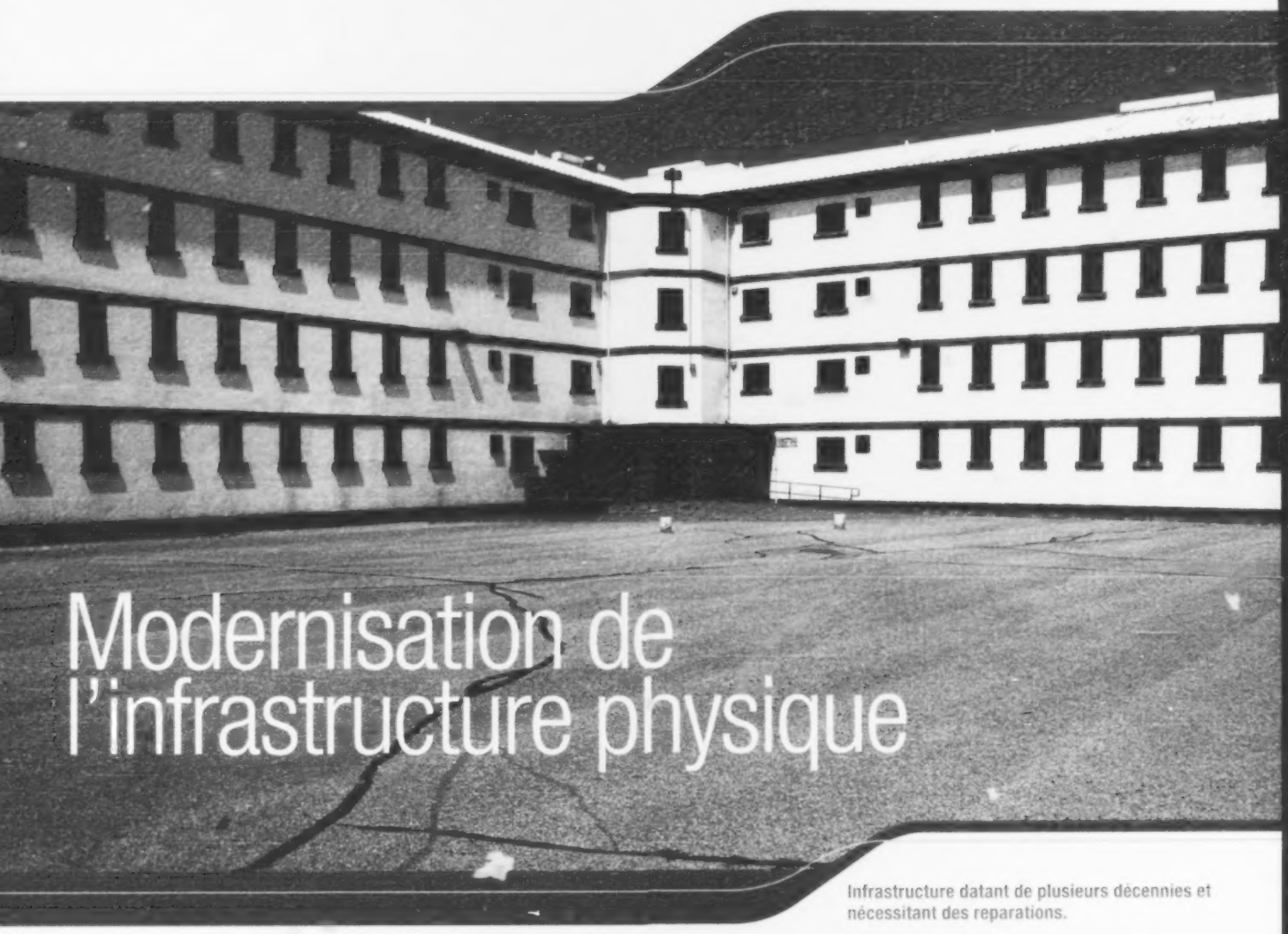
Ces mesures sont le fruit de vastes consultations que M. Price et l'équipe ont tenues auprès des syndicats, des gestionnaires et des employés de première ligne. « Tout le monde contribue à nos efforts, et la réponse que je reçois est très encourageante, de dire M. Price. La plupart des suggestions proposées sont très intéressantes. Je me réjouis à la perspective de voir certaines d'entre elles se concrétiser. ».

« Quand les délinquants verront circuler des chiens détecteurs dans les cellules et dans les rangées, ils constateront que nous déployons tous les efforts possibles pour éliminer la présence de drogues. Ce que je souhaite, c'est qu'à chaque activité importante organisée pour les détenus où il y a des visiteurs, une équipe avec chiens détecteurs soit présente », a précisé M. Price.

Le SCC travaille aussi à divers projets pour améliorer la sécurité globale; ces projets sont manifestement liés à l'élimination des drogues. Ainsi, on prévoit pour l'automne 2008 la tenue d'un symposium international sur les interventions efficaces dans la lutte contre les gangs et les drogues dans les établissements.

Dans un des prochains numéros d'*Entre Nous*, on fera part des résultats du symposium et des leçons qu'on en aura tirées, et on donnera de l'information plus détaillée sur les premières mesures qu'on aura mises en place pour éliminer les drogues dans les établissements, en soulignant de quelle façon ces réalisations contribuent à l'atteinte de notre objectif global d'améliorer la sécurité du public. ♦

Modernisation de l'infrastructure physique



Infrastructure datant de plusieurs décennies et nécessitant des reparations.

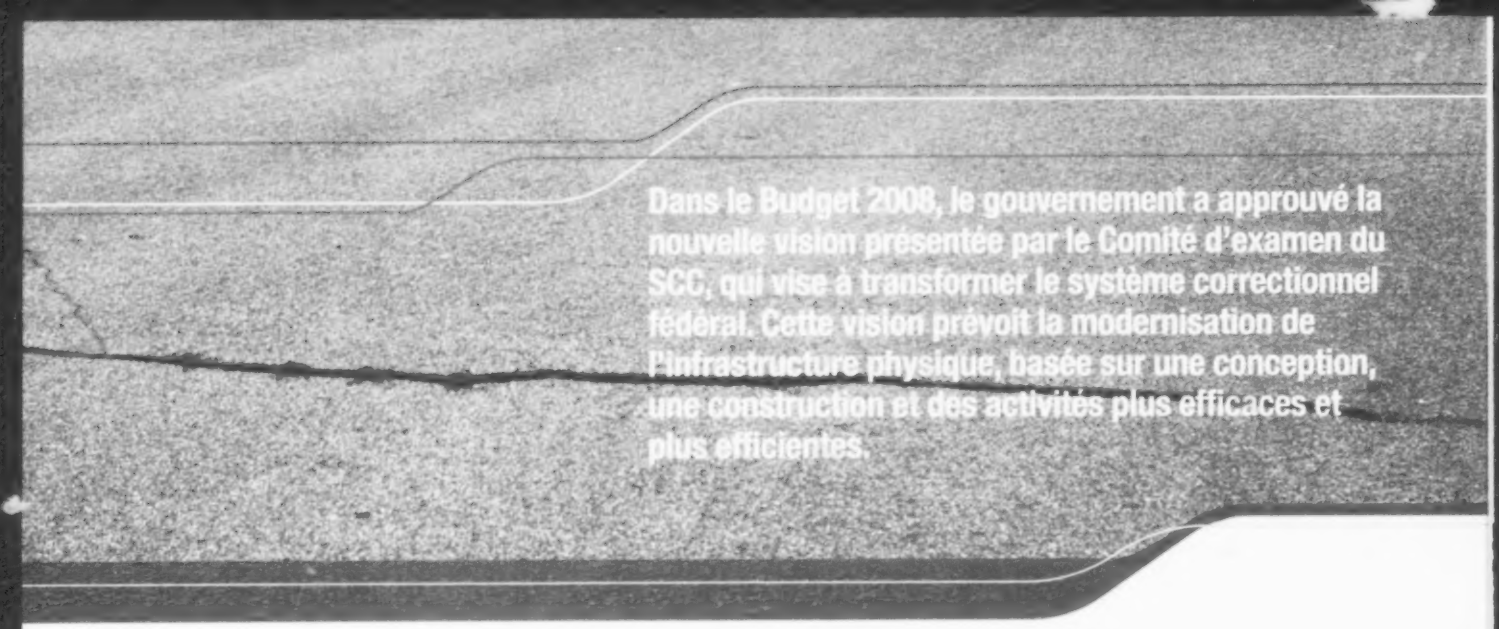
PAR **Don Head**, sous-commissaire principal

Lorsqu'on parle des services correctionnels au Canada avec les gens, plusieurs images peuvent leur venir à l'esprit. Ils pensent notamment à l'infrastructure physique dans laquelle nos employés travaillent et les détenus vivent – nos pénitenciers. Bon nombre de ces images sont inspirées de ce que les gens ont vu à la télévision ou au cinéma. Les Canadiens pensent que de vieux pénitenciers comme ceux de Kingston, Laval, Dorchester, Prince Albert et Stony Mountain, et même l'ancien Pénitencier de New Westminster (C.-B.) constituent la norme à l'échelle du pays. Même si ces établissements sont effectivement plus vieux que la plupart des autres établissements, ils ne sont pas loin derrière; la plupart des établissements du SCC sont âgés.

Contexte

Il est important de mentionner que près de la moitié des 58 pénitenciers en cours d'exploitation ont plus de 40 ans et que l'âge moyen des établissements avoisine les 45 ans. Seuls quatre nouveaux établissements ont été construits depuis 1997. Lorsqu'on observe l'évolution de la population carcérale au cours des dix dernières années, il est facile de voir que l'actuelle infrastructure physique de nos établissements ne permet pas de répondre aux divers besoins de cette population ni de régler les problèmes connexes. Parallèlement, on peut dire sans hésiter que l'environnement qu'offrent ces établissements pose un problème aux employés pour ce qui est d'offrir des services correctionnels efficaces adaptés aux réalités modernes, car ces bâtiments ont été construits dans une autre optique.

Bon nombre des établissements du SCC, qui ont été construits dans les années 1800 et au début des années 1900, étaient destinés à accueillir et à gérer une population de délinquants homogène. Au cours des dix dernières années, le SCC a élaboré des stratégies de logement, afin d'adapter ses établissements aux importants changements que subit la population carcérale. On a notamment mis en œuvre des initiatives de réaménagement en vue d'assurer la sécurité du personnel et des détenus, en particulier en raison des risques et des besoins associés à l'apparition



Dans le Budget 2008, le gouvernement a approuvé la nouvelle vision présentée par le Comité d'examen du SCC, qui vise à transformer le système correctionnel fédéral. Cette vision prévoit la modernisation de l'infrastructure physique, basée sur une conception, une construction et des activités plus efficaces et plus efficientes.

de nombreuses sous populations de détenus. Parfois, on a « rafistolé » les établissements existants et parfois, on a ajouté de nouvelles unités aux anciennes. En fin de compte, on a construit un petit nombre d'établissements neufs et efficaces sur le plan fonctionnel en vue de gérer l'évolution du profil de la population carcérale.

Une telle proposition délaissera le processus d'acquisition traditionnel, laissant la place à des solutions plus créatives et plus innovatrices, qui répondront aux exigences du SCC en matière de gestion de la population carcérale.

Certains jugent que cette modification de notre infrastructure constitue une mesure « bouche trou », car ils savent que le coût de gestion et d'entretien de ces établissements aussi vétustes qu'inefficaces a augmenté, et va continuer d'augmenter à un rythme qui ne justifie pas l'investissement de sommes générant des améliorations limitées.

Lieux physiques

L'aménagement de bon nombre de nos établissements crée des environnements qui posent de nombreux problèmes au personnel du SCC – ils limitent l'interaction avec les détenus et ne permettent pas d'atteindre le juste équilibre entre la sécurité passive et la sécurité active. Dans de nombreux cas, les locaux qui sont actuellement destinés à la prestation des programmes, aux traitements médicaux et de santé mentale et aux activités des agents de correction et des agents de libération conditionnelle posent d'autres problèmes au personnel, et il est donc difficile d'offrir un environnement totalement sécuritaire aux employés et aux détenus.

Dans le rapport du Comité d'examen du SCC, on peut lire que la distance entre les divers établissements du SCC au sein d'une même région ne permet pas de mettre en œuvre un modèle de planification des services correctionnels plus efficace et plus efficient. Les transfèrements de détenus d'un établissement à l'autre peuvent perturber l'exécution du plan correctionnel de ces détenus (c'est d'ailleurs ce qui se produit souvent) et faire perdre un temps précieux aux personnes chargées de gérer la période d'incarcération des détenus.

Complexes régionaux

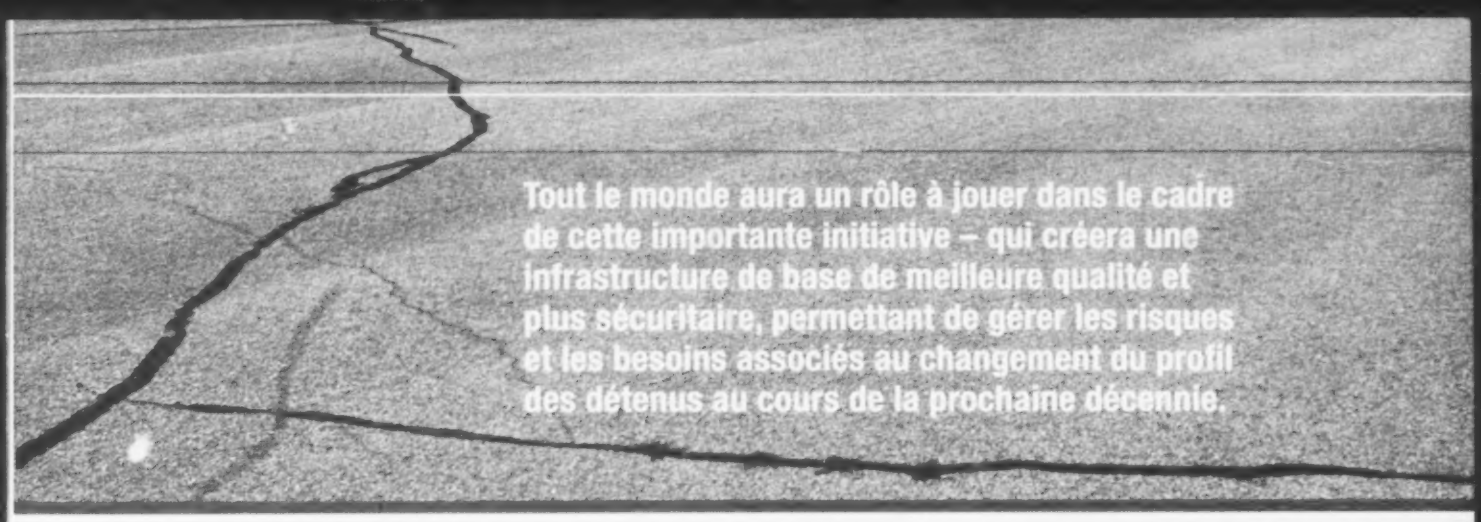
Le Comité fait observer qu'on pourrait traiter plus efficacement ces problèmes de nature structurelle et opérationnelle en bâtissant des complexes régionaux dans l'ensemble du pays, et en délaissant l'approche basée sur la construction d'établissements autonomes. En fait, un complexe régional serait composé de secteurs à sécurité minimale, moyenne et maximale, qui seraient séparés comme il se doit par des clôtures communes, mais partageraient les mêmes services. Le complexe permettrait de mieux utiliser les employés pour offrir des programmes ciblés aux détenus, mais aussi de partager les locaux afin d'offrir des soins médicaux et de santé mentale efficaces.

Le modèle proposé ici n'est pas sans rappeler les exemples de « quasi complexes » existants ou en construction, par exemple, celui de Sainte-Anne-des-Plaines, au Québec, l'Établissement de Millhaven, en Ontario, le Centre régional de traitement de l'Établissement du Pacifique et le Pénitencier de la Saskatchewan, dans la région des Prairies.

Partenariat public-privé

Le Comité a aussi recommandé au SCC de proposer au gouvernement l'élaboration d'un projet qui prévoira un « partenariat public privé » pour la conception et la construction de ces complexes. Une telle proposition délaissera le processus d'acquisition traditionnel, laissant la place à des solutions plus créatives et plus innovatrices, qui répondront aux exigences du SCC en matière de gestion de la population carcérale. Ce modèle ne prévoit pas la privatisation de la gestion de ces complexes. Le SCC élaborera un plan de mise en œuvre à l'intention des concepteurs, et gérera le complexe une fois que celui ci sera terminé.

Dans le Budget 2008, le gouvernement a approuvé la nouvelle vision présentée par le Comité d'examen du SCC, qui vise à transformer le système correctionnel fédéral. Cette vision prévoit la modernisation de l'infrastructure physique, basée sur une conception, une construction et des activités plus efficaces et plus efficientes.



Tout le monde aura un rôle à jouer dans le cadre de cette importante initiative – qui créera une infrastructure de base de meilleure qualité et plus sécuritaire, permettant de gérer les risques et les besoins associés au changement du profil des détenus au cours de la prochaine décennie.

Élaboration d'un plan exhaustif

Le SCC a engagé des discussions en vue de répondre au gouvernement, en élaborant un plan exhaustif de modernisation de son infrastructure physique. Cette réponse comporte trois volets. Le premier volet vise uniquement à régler les problèmes les plus graves liés à la détérioration de nos établissements. Pour 2007-2008 et 2008-2009, le SCC s'est vu allouer les ressources nécessaires pour s'attaquer à ce problème précis. Nous avons dressé une liste prioritaire des réparations et des améliorations à apporter, par établissement, et nous entendons mettre en œuvre ces changements.

Deuxièmement (et c'est une exigence importante), nous devons revoir notre stratégie de logement actuelle et notre plan d'immobilisations et de logement, surtout en ce qui concerne les réaménagements cruciaux et les nouveaux plans de construction. Nous devons nous assurer que nos plans actuels nous permettent de répondre aux besoins immédiats d'une population carcérale en plein changement, tout en veillant à ne pas trop investir dans une infrastructure qui pourrait être remplacée par des complexes régionaux.

Par ailleurs, nous avons commencé à examiner l'approche qui nous permettra de former des partenariats public-privé, afin de faciliter la mise en œuvre de notre initiative de modernisation. Il est important que nous disposions des informations pertinentes à mesure que nous progresserons. Nous avons assisté à une réunion d'information préliminaire organisée par une nouvelle société d'État, Le Conseil Canadien pour les partenariats public-privé, dont le gouvernement a annoncé la création dans le Budget 2008, et qui doit appuyer les partenariats public-privé en maximisant les investissements financiers. Nous avons également engagé des discussions préliminaires avec Partnerships BC, société d'État provinciale qui appuie de tels partenariats. Si nous consultons régulièrement de tels groupes, nous serons assurés de ne pas avancer seuls, mais en bénéficiant des conseils d'experts.

Cette vision prévoit la modernisation de l'infrastructure physique, basée sur une conception, une construction et des activités plus efficaces et plus efficientes.

Troisièmement, nous sommes en train de mettre sur pied au sein du SCC une équipe chargée de préparer un document relatif à nos processus opérationnels. Ce document décrira en détail tous les aspects des activités de nos établissements, de l'évaluation initiale à la mise en liberté dans la collectivité, en passant par la planification de la réinsertion sociale. De plus, il définira les exigences au chapitre de la gestion et des activités dans le domaine de la sécurité, ainsi que la façon d'exploiter les établissements au jour le jour. La consultation des employés régionaux constitue un élément tout aussi important pour la création de ce document.

Durant cette période de planification et au delà, nous tiendrons largement compte de l'incidence sur le personnel de ce passage aux complexes régionaux. Nous redoublerons d'efforts pour veiller à ce que les besoins des employés soient pris en considération lors du processus de transition. Pour ce faire, nous consulterons régulièrement les syndicats, le personnel des établissements et les collectivités susceptibles d'être touchés.

Tout le monde aura un rôle à jouer dans le cadre de cette importante initiative – qui créera une infrastructure de base de meilleure qualité et plus sécuritaire, permettant de gérer les risques et les besoins associés au changement du profil des détenus au cours de la prochaine décennie.

Les activités seront transparentes et communiquées à tous les intervenants, ce qui garantira l'efficacité de la collaboration. Votre participation à ce processus sera essentielle pour que nous puissions bien faire les choses. En effet, tout en répondant aux besoins des employés, nous pouvons moderniser l'infrastructure des établissements correctionnels, où nous pourrons travailler en toute sécurité et plus efficacement, dans un souci de sécurité publique.♦

Appuyer la transformation par l'encadrement

PAR **Jim Murphy**, directeur, Relations avec la collectivité

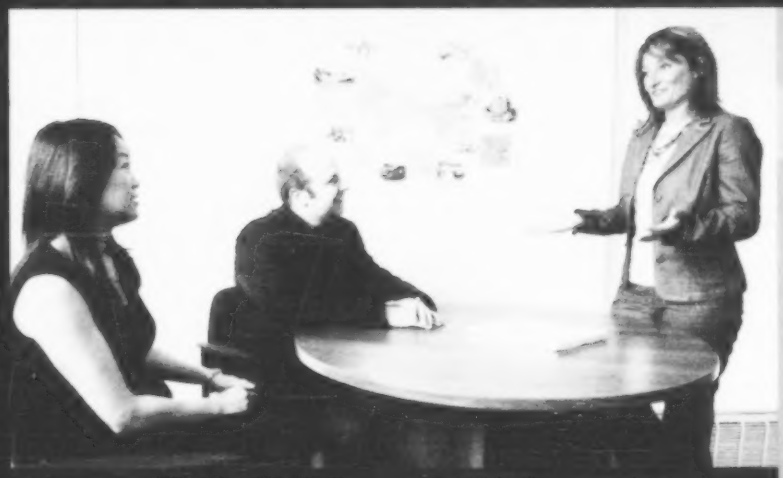
Dans le cadre de son mandat d'examiner les plans opérationnels et les priorités du Service, le Comité d'examen du SCC s'est penché sur le *Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines* du SCC. Il a souligné la nécessité d'avoir « un plan de relève qui permette de conserver du personnel compétent et bien formé, soit du personnel de première ligne et des cadres intermédiaires et supérieurs et une organisation fondée sur le savoir ». L'élaboration d'un programme complet d'encadrement est une façon de nous aider à atteindre ces objectifs.

À court terme, le SCC a élaboré et lancé une initiative d'encadrement visant à soutenir le programme de transformation dans les établissements et les districts. Il a mis sur pied une équipe nationale de 15 encadreurs, qui comprend des directeurs d'établissement, des directeurs de district et des gestionnaires régionaux principaux à la retraite, sous la direction de Cheryl Fraser, commissaire adjointe, Gestion des ressources humaines. Cette équipe nationale relèvera de l'Équipe de transformation et travaillera avec les sous-commissaires régionaux pour amener les gestionnaires sur place à trouver des possibilités permettant de donner suite aux recommandations du Comité d'examen du SCC.

Au nombre des objectifs précis définis pour les encadreurs, mentionnons les suivants :

- Aider les gestionnaires en établissement et dans la collectivité à comprendre et à appuyer activement le programme de transformation qui est en pleine évolution.
- Renforcer la capacité de l'Équipe de transformation à fournir une orientation et un appui aux gestionnaires pour qu'ils puissent trouver un juste équilibre entre la mise en œuvre des initiatives de transformation et les responsabilités qui leur incombent.
- Définir les secteurs où il faut apporter des améliorations pour atteindre des résultats satisfaisants.

Cette initiative est une première étape en vue d'élaborer et d'établir un programme d'encadrement lié au perfectionnement en leadership. On s'attend à ce que le programme à plus long terme soit mis en œuvre à l'automne 2008 à l'intention des gestionnaires opérationnels et non opérationnels. Le prochain numéro d'*Entre Nous* inclura des renseignements additionnels et des commentaires des personnes qui contribuent à ce nouveau programme. ♦



L'ex-directrice d'établissement et membre de l'Équipe de transformation, M^me^ France Poisson, travaillant avec deux employés

Que fait un encadreur?

Un encadreur :

- Met l'accent sur le présent et sur l'avenir;
- Aide les autres à voir le monde d'une façon différente;
- Explore et fait apparaître de nouvelles possibilités en vue d'atteindre de meilleurs résultats;
- Fournit des conseils et une orientation fondés sur son expérience et son expertise.tout en s'assurant de ne pas recommander des solutions inspirées du passé;
- Contribue à la réussite de la transformation de l'organisme en préconisant un changement de culture.

Clavardage sur la transformation : Reformulation

PAR **Bill Staubi**, directeur général, Gestion du rendement

La présente est la première d'une série de chroniques que Bill Staubi publiera sur les questions touchant la gestion du changement. Avant de travailler à l'administration centrale, Bill a travaillé au Nouveau-Brunswick à titre d'agent de libération conditionnelle dans la collectivité, puis de gestionnaire d'unité au Pénitencier de Dorchester. Bill aime partager les connaissances qu'il a acquises au cours de ses études à la maîtrise en administration des affaires à l'Université Queen's et l'expérience qu'il a acquise en travaillant avec divers groupes au sein du SCC et à l'extérieur. Bill a eu l'idée de rédiger ces chroniques après avoir entendu des questions et des commentaires des employés sur le sens de la « transformation » du SCC.

Chaque fois qu'il y a un changement important, la direction nous demande notre collaboration. Que faire si je considère que les choses sont bien comme elles sont?

Toute idée se situe à l'intérieur d'un cadre de référence. Elle est associée à un modèle de fonctionnement qui semble efficace, à une tradition qui nous est chère ou à un ensemble d'objectifs que nous souhaitons atteindre.

L'idée de changement est entourée d'autres idées, un peu comme un tableau est entouré de son cadre. Lorsque nous changeons le cadre d'un tableau, le tableau reste le même, mais s'intègre beaucoup mieux à notre environnement. Nous pouvons faire la même chose avec le changement.

Tout cela semble simplement une autre façon de se faire dire de faire ce que l'on demande. Êtes-vous en train de me demander de me persuader moi-même du bien-fondé d'un changement que je ne considère pas nécessaire?

Pas du tout. Reformuler ne signifie pas se leurrer soi-même ou leurrer qui que ce soit. La reformulation vous permet de profiter d'un changement pour faire quelque chose qui est important pour vous.

Pouvez-vous me donner un exemple?

Bien sûr. Un jour, un employé a refusé de se familiariser avec les techniques d'entrevue en prétextant que d'autres employés connaissaient déjà ces techniques et qu'il ne voulait pas qu'on le change d'équipe.

En discutant des raisons du changement avec son gestionnaire, l'employé a été en mesure de reformuler la demande : se familiariser avec cette habileté pourrait permettre d'empêcher quelqu'un de faire d'autres victimes. L'employé pouvait facilement voir l'utilité des entrevues dans cette optique. Il aimait toujours les choses comme elles étaient, mais accordait maintenant suffisamment de valeur au changement proposé pour faire un effort sincère pour l'adopter. ♦

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

Conseils pour les employés

- Concentrez-vous sur les effets qu'aura le changement et demandez-vous comment ce changement pourrait être l'occasion de faire quelque chose d'important pour vous.
- N'oubliez pas d'avoir une vue d'ensemble. Vous n'avez peut-être pas besoin de ce changement personnellement, mais l'organisation peut, elle, en avoir besoin.

Conseils pour les gestionnaires

- Ne pensez pas que tout le monde a les mêmes références que vous. Essayez de trouver différentes façons de présenter vos idées.
- Concentrez-vous sur ce que les gens feront et non pas sur les raisons pour lesquelles ils le feront. Soyez conscient des nombreuses motivations valables qui peuvent exister.

Un mot du Groupe d'examen des politiques

Lisa Watson, directrice, Politique stratégique, Secteur des politiques et de la recherche

PAR ***Lisa Watson***, directrice des Politiques stratégiques et présidente du Groupe d'examen des politiques de 2008

Dirigé par Laval Marchand, le Groupe d'examen des politiques de 1996 avait conclu de façon non équivoque que les politiques sont très importantes. Douze années se sont écoulées depuis, et notre cadre de politiques nécessite encore une fois une attention particulière. Il est temps de l'étudier en détail, de A à Z.

Il semble que nous nous retrouvons devant les mêmes problèmes que ceux qui avaient été signalés en 1996 : les directives du commissaire (DC) sont trop détaillées (ou elles ne le sont pas suffisamment); il semble y avoir beaucoup trop de politiques et la formulation peut être compliquée. Le rapport de 1996 était très complet et proposait de très bonnes idées. Nous avons réalisé des progrès dans certains domaines, mais il y a encore place à amélioration. Il est temps de nous remettre dans la bonne voie en se concentrant sur notre nouvel objectif.

Il faut du temps pour faire une bonne analyse de la situation et élaborer des politiques pertinentes. Or, en cette ère de l'information où tout s'accélère, nous produisons des politiques rapidement, ce qui rend l'évaluation des conséquences globales à long terme parfois difficile. Il nous faut trouver un meilleur moyen de faire fonctionner notre cadre de politiques.

Le Groupe de travail de 2008

Les activités du Groupe de travail actuel ont débuté en février 2008, et nous prévoyons présenter notre rapport final au Comité de direction à l'automne.

Les activités du Groupe de travail complètent celles de l'Équipe de la transformation. Nous travaillerons en étroite collaboration avec cette dernière pour veiller à ce que le cadre de politiques du Service favorise la transformation des services correctionnels afin d'arriver à obtenir en bout de ligne de meilleurs résultats en matière de sécurité publique.

Notre effectif se compose de membres de divers secteurs de l'administration centrale ainsi que de représentants de chaque région. Les représentants régionaux du Groupe de travail tiendront des consultations formelles et informelles afin de connaître le point de vue du personnel au sujet des politiques. Des séances d'information et des demandes de suggestions auront aussi lieu à l'échelle nationale avec le personnel, les syndicats et les intervenants. Nous espérons que vous nous communiquerez vos idées, car le cadre de politiques, pour être efficace, doit répondre à *vos besoins*.

Dans le contexte de l'examen exhaustif du cadre de politiques, le Groupe de travail se penchera sur les questions de clarté, d'uniformité, de communication et de contrôle. Par exemple, nous poserons des questions comme : De quel type d'orientation stratégique le personnel a-t-il besoin? Quels genres de documents de politique pourraient ou devraient être utilisés? Quels sont les meilleurs moyens de faire connaître les politiques au personnel? Une formation est-elle nécessaire? Comment renforcer notre capacité de nous conformer à nos politiques? Y a-t-il des DC qui pourraient être supprimées ou y a-t-il des lacunes à combler? Comment améliorer le processus d'élaboration des politiques?

Nous comptons aussi sur différents ministères et sur les partenaires du Service correctionnel à l'échelon international, provincial et territorial pour qu'ils nous fassent part de leurs pratiques exemplaires et des leçons qu'ils ont tirées de leur expérience.

L'aide a commencé

On est en train de mettre en place quelques « correctifs rapides ». Parce que vous avez besoin de connaître rapidement les nouvelles politiques, nous améliorons notre service Intranet en en simplifiant l'accessibilité pour les usagers. Vous pouvez également trouver dans nos pages Intranet de l'information sur ce que nous faisons et vous pouvez communiquer avec le Groupe d'examen en faisant parvenir vos questions, vos idées, vos suggestions à notre adresse postale réservée. Les politiques sont effectivement très importantes, et il est essentiel que nous les rendions fonctionnelles. ♦

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

découper pour l'afficher à l'endroit désiré

Une mauvaise politique qui est mal appliquée ne peut que créer des problèmes futurs pour le Service.

Rapport du Groupe de travail de 1996

Mandat du Groupe d'examen des politiques de 2008

Le Groupe de travail examinera en détail le cadre de politiques du SCC dans le but de veiller à ce que l'orientation des politiques du SCC soit claire et qu'elle habilite le personnel à accomplir son travail en toute confiance, et à ce que la fonction d'élaboration des politiques soit efficace et ouverte au changement. L'examen sera effectué dans le contexte des recommandations émises par le Comité d'examen du SCC et de l'exercice de réorganisation des établissements.